



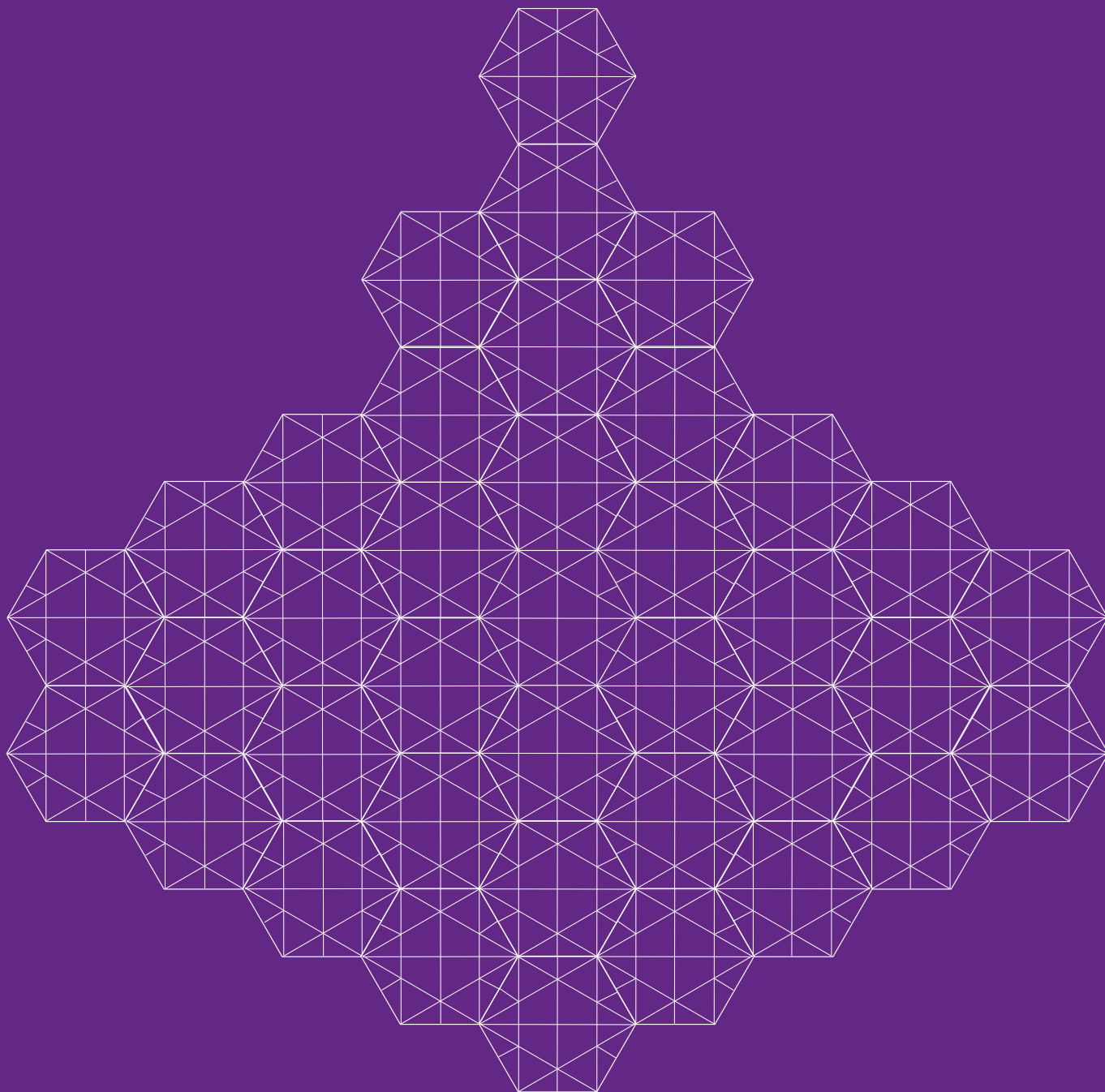
Waterschap
Rivierenland

De kunst van het samenwerken

EEN NIEUW KANTOOR, EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN







De kunst van het samenwerken

EEN NIEUW KANTOOR, EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN

De nieuwbouw van Waterschap Rivierenland en de nieuwe manier van werken zijn het product van actieve samenwerking binnen de organisatie en met externe partijen. Nu het pand in gebruik is, is het een blijvende inspiratiebron voor intensief samenwerken. Het bestuur en de medewerkers werken onderling en met de vele partners in en buiten ons werkgebied samen aan duurzaam waterbeheer.

Dat samenwerken een kunst is, is op diverse manieren in en rondom het gebouw gevisualiseerd. Een groep medewerkers van de buitendienst heeft met vereende kracht waterschapskunst gemaakt.

Een heel andere kunstuiting is de steen met 38 kristallen prisma's, die de samenwerking met de 38 gemeenten in het werkgebied verbeeldt. De educatieve grondwatermeter op het terrein is een kunstwerk om kinderen meer te leren over water. In de vijver staat een esdoornzaadje, als symbool voor het waterschap, dat bij goede omstandigheden uitgroeit tot een fraaie, levenskrachtige boom.





Voorwoord

Op 21 december 2006 was het zover. Na vijf jaar voorbereiding heeft Waterschap Rivierenland het niet-alledaagse, duurzame en innovatieve kantoor aan De Blomboogerd in Tiel betrokken. Op 16 maart 2007 is het pand officieel geopend. Sindsdien is het een bezoeklocatie voor geïnteresseerden.

De nieuwbouw was nodig om de gehele kantoororganisatie die na de fusie en integratie van diverse waterschappen was ontstaan, centraal te kunnen huisvesten. We hebben de kans gelijk gegrepen om onze organisatie te professionaliseren. We hebben een uitdagend, complex en veelzijdig ontwikkeltraject doorlopen naar een meer transparante, efficiënte en effectieve manier van werken.

Het ontwikkelde gebouw en het kantoorconcept Habit@ bieden uitstekende randvoorwaarden om onze taken professioneel en klantgericht uit te voeren. Het kantoor en de inrichting met flexibele werkplekken, de digitaal ondersteunde werkprocessen en het atrium voor publieksfuncties lenen zich perfect voor samenwerken, ontmoeten en kennis delen.

Omdat niet eerder een waterschap op deze manier nieuwbouw en organisatievernieuwing heeft gecombineerd, willen we als lerende organisatie onze ervaringen, zowel de positieve als de negatieve, met andere (overheids)organisaties delen. We zien dat als onze maatschappelijke taak. Hiervoor hebben we ook een financiële bijdrage ontvangen van InAxis, commissie Innovatie Openbaar Bestuur van het ministerie van Binnenlandse Zaken. Andere organisaties die met duurzaam bouwen, flexibele kantoorconcepten en organisatieontwikkeling aan de slag willen ter ondersteuning van de uitoefening van de primaire taken, kunnen met onze ervaringen hun voordeel doen en wellicht valkuilen omzeilen.



Gerrit Kok

dijkgraaf Waterschap Rivierenland



Inhoud

Voorwoord Gerrit Kok, dijkgraaf Waterschap Rivierenland	3
Aanleiding	7
HET HOE EN WAAROM VAN DE NIEUWE HUISVESTING	
Integraal traject nieuwbouw en een nieuwe manier van werken	8
Gebouw en omgeving	17
ALLE ZAKEN RONDOM DE BOUW EN HET GEBOUW- EN TERREINONTWERP	
De touwtjes in eigen hand	18
‘Het bouwproject leiden was echt mijn klus’	23
Een architectonisch ontwerp dat uitnodigt tot ontmoeten	26
Buitenterrein als uitdrukking van het dagelijkse werk	32
Kunst voor en door mannen met laarzen	36
Duurzaamheid in woorden en daden	38
Kantoorconcept en interieur	45
INVULLING VAN HET KANTOORCONCEPT EN IMPACT OP HET INTERIEURONTWERP	
Functioneel en helder kantoorconcept ondersteunt de werkprocessen	46
‘Alleen de dijkgraaf en ik hebben een eigen kamer’	50
Robuuste, natuurlijk en eerlijke materialen geven het interieur karakter	56
Mensen en mensenwerk	67
COMMUNICATIE MET EN BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS	
Anders werken doe je niet zomaar even	68
‘Kijken naar wat goed is voor de medewerkers’	75
‘Boodschap overbrengen met een vleugje humor’	81
Faciliteiten	83
FACILITAIRE DIENSTVERLENING OM FLEXIBEL WERKEN MOGELIJK TE MAKEN	
Kritische kijk op de functionaliteiten	84



Aanleiding

‘Mensen en werk centraal. Dáár gaat het uiteindelijk om in dit waterschapsgebouw’, benadrukt secretaris-directeur **Eric Jongmans**. Het kantoor staat ten dienste van de mensen die er werken, zodat ze hun taken optimaal kunnen verrichten.’

Het was ook Eric Jongmans die bij zijn aantreden bij het nieuwe Waterschap Rivierenland in 2002 het concept voor de nieuwe manier van werken introduceerde en de nieuwbouw inzette **als hefboom voor de ontwikkeling van de organisatie**. Zijn motivatie: ‘We werken steeds meer samen in projecten; processen zijn leidend en we werken daardoor telkens met andere collega’s samen en wisselen van werkplek. Dit vraagt om een gebouw met zo weinig mogelijk schotten, met flexibele en verschillende typen werkplekken en korte loopafstanden tussen afdelingen. Door de nieuwbouw en de nieuwe werkwijze aan elkaar te koppelen, konden we dat realiseren. In het nieuwe kantoor wisselen we gemakkelijk informatie uit en gaan we verder met het optimaliseren en digitaliseren van de werkprocessen. Vanzelfsprekend heeft dit pand ook de werkomgeving voor de medewerkers verbeterd. Wij zijn op zoek gegaan naar **een huisvestingsvorm die ondersteunend is voor de organisatieontwikkeling**.’

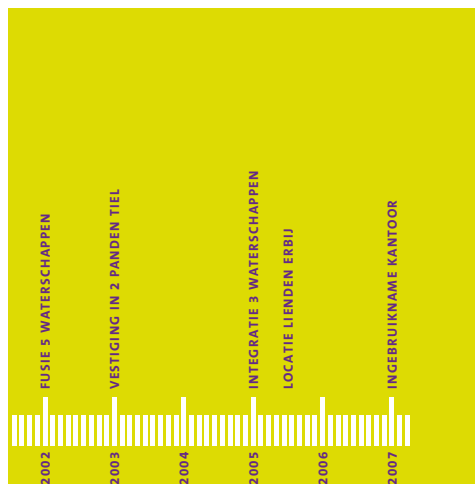
‘Wij hebben ons door goede voorbeelden laten inspireren en vervolgens onze eigen weg bewandeld. Het heeft een gebouw en een kantoor- en werkconcept op maat opgeleverd. Nu willen we graag belangstellenden uitnodigen om bij ons te komen kijken, met ons te komen praten om ervaringen uit te wisselen en zo van elkaar te leren. Wij hebben gemerkt hoe stimulerend dat werkt.’

Om te laten zien wat flexibel werken inhoudt, heeft Jongmans zelf als eerste het goede voorbeeld gegeven. Ruim een jaar voor de verhuizing naar het nieuwe kantoor gaf hij zijn vaste werkplek op. De directeuren en afdelingshoofden volgden ongeveer een half jaar later. Ook de leden van de ondernemingsraad deden mee.

De nieuwe manier van werken sluit aan op veranderingen in de samenleving, zegt Jongmans. De digitalisering van onze maatschappij gaat supersnel en raakt onze werkwijze fundamenteel. Nog steeds komen burgers en instellingen via de telefoon en de voordeur bij ons binnen, maar **de groep die ons bereikt via het internet groeit en zal blijven groeien**. Dit betekent dat we aan een dienstverlening werken die niet meer gebonden is aan de traditionele kantoortijden en die steeds meer locatieongebonden kan worden verleend. Daarom zetten we ook steeds meer informatie op het internet, dat altijd en overal bereikbaar is. Openbare bestuursstukken zijn uiteraard al op de site raadpleegbaar. Dit gaat ook gebeuren voor onder meer vergunningaanvragen, waardoor de indiener kan volgen in welk stadium zijn aanvraag zich bevindt. **Dit soort interactieve informatie maakt onze organisatie transparant en toegankelijk**. Want dat is het doel dat we met de nieuwbouw, de flexibele manier van werken en digitalisering willen bereiken.’

Integraal traject nieuwbouw en een nieuwe manier van werken

De vorming van Waterschap Rivierenland uit acht waterschapsorganisaties in het rivierengebied van Gelderland, Zuid-Holland, Utrecht en Noord-Brabant was de aanleiding voor het bouwen van een nieuw waterschapsgebouw. Parallel hieraan zijn een traject voor professionalisering en een nieuwe manier van werken gestart om adequaat de watertaken van de 21e eeuw te kunnen uitvoeren. Alle trajecten hebben elkaar continu beïnvloed en versterkt.



JOHAN VAN MEEGEN EN GERRIT KOK

Halverwege 2001 kwam het groen licht voor de fusie van de vier waterschappen en het zuiveringsschap in het Gelderse rivierengebied. Ze fuseerden bestuurlijk in 2002 tot Waterschap Rivierenland. Begin 2003 stond de ambtelijke organisatie op poten. Op 1 januari 2005 sloten zich nog drie organisaties aan: een Brabants en een Zuid-Hollands hoogheemraadschap en een deel van een Zuid-Hollands zuiveringsschap.

EÉN GEBOUW

Na de eerste fusie werd voor de medewerkers van de vijf fusiepartners huisvesting gezocht. Om dichterbij elkaar te zitten betrok het waterschap twee gebouwen in Tiel. Eén gebouw waar ze met z'n allen in zouden passen, was niet voorhanden.

De twee gebouwen waren uitdrukkelijk bedoeld als tijdelijke huisvesting. Dijkgraaf Gerrit Kok: 'We hadden direct bij de voorbereiding van de eerste fusie in 2001 al besloten dat er één gezamenlijk gebouw moest komen. Op 1 januari 2007 zouden de medewerkers daarin worden gehuisvest. We wilden niet werken vanuit verschillende districts kantoren. Ervaringen van andere gefuseerde waterschappen leerden ons dat dit niet goed werkt. Eén centrale huisvesting is nu eenmaal efficiënter, bespaart tijd, bevordert de onderlinge communicatie en is inzichtelijker voor klanten.'

'ACCORDANDO ET CRESCENDO'

Deze spreuk staat op de eerste steen die dijkgraaf Gerrit Kok in 2005 heeft gelegd. 'Het betekent "samen klinkend en gestaag groeiend". Een woordcombinatie die aan de muziek is ontleend en zeer van toepassing is op dit waterschap. Het verwoordt onze grondhouding. We zijn een organisatie in wording en groei. Dit doen we rustig, stap voor stap, met veel aandacht en op basis van een gedeelde visie', aldus Kok.



*‘Dat we nu zijn samen-
gekomen in één pand is
een grote vooruitgang.
Nu hoeven we minder per
telefoon of e-mail af te
handelen. Je kunt de mensen
vaker in de ogen kijken.’*

PIET SCHAKEL,
HOOFD AFDELING HANDHAVING

*‘De fusie en de integratie is
leuk. Het is net alsof ik een
nieuwe baan heb gekregen.
Het idee dat ik vooraf ervan
had, dat het nieuwe moge-
lijkheden in mijn werk zou
geven, is uitgekomen. In een
grote organisatie is het nog
belangrijker een goed infor-
matie- en automatiserings-
beleid te hebben.’*

VIOLA VAN LIER,
INFORMATIE-ANALIST

*‘Ik ben ervan overtuigd dat
het nieuwe kantoorcon-
cept door de korte lijnen de
kwaliteit van ons werk zal
verbeteren. Het is eigenlijk zo
simpel maar zo essentieel.’*

JOHAN BAKKER,
DIRECTEUR WATERSYSTEMEN

De noodzaak voor één waterschapsgebouw nam nog eens toe toen de integratie in januari 2005 met de drie organisaties definitief doorging. Hierdoor moest er een derde tijdelijk kantoor bijkomen. Dat werd gevonden in Lienden.

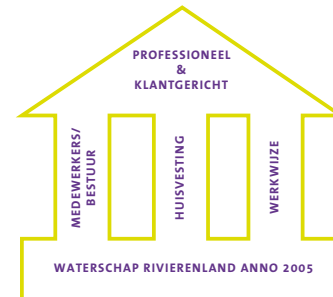
KEUZE VOOR NIEUWBOUW

Het waterschap ging in 2002 op zoek naar een locatie om alle mensen bij elkaar te brengen en greep gelijk de gelegenheid aan om een nieuwe, flexibele manier van werken te introduceren. 'Een standaardgebouw met kamertjes zou niet stroken met wat het waterschap voor ogen had. Wel een open en transparant gebouw met een voorbeeldfunctie voor professioneel en klantvriendelijk werken, duurzaamheid en efficiënt ruimtegebruik. Het waterschap voelt immers de maatschappelijke plicht om financiële middelen zo goed mogelijk te benutten', aldus Jongmans.

De doelstellingen hebben we in 2002 al geformuleerd vanuit de overtuiging dat de ontwikkeling van onze organisatie en het nieuwe kantoor nauw met elkaar samenhangen en unieke kansen biedt om onze organisatie op een hoger plan te brengen.

ERIC JONGMANS

goed uitvoert, alert is en adequaat reageert op veranderingen in de maatschappij. Jongmans: 'Hieraan werken we op drie manieren. Via ontwikkeling van medewerkers en bestuur, een passende huisvesting en een professionele werkwijze, ten einde afspraken goed na te kunnen komen en processen sneller te doorlopen.' De samenhang tussen die drie pijlers is gevisualiseerd in een figuur.



Het model verduidelijkt dat wanneer de organisatie één pijler verwaarloost de “tempel” – de organisatie – instabiel wordt. Het gaat er dus om om gelijktijdig en op hetzelfde niveau aandacht te geven aan alle drie de pijlers. Dat doet het waterschap dan ook.

Doelstellingen van het nieuwe waterschapsgebouw

- bevordering van de integratie van de fusie- en integratiepartners,
- verhoging van de kwaliteit van de werkomgeving,
- bevordering van de onderlinge communicatie en informatie-uitwisseling,
- effectiever ruimtegebruik.





‘We krijgen vaak te horen: Het is een mooi gebouw, het zal wel duur zijn. Het kantoor is niet het goedkoopste in zijn soort maar zeker ook niet het duurste. Het ligt ertussen in. De totale investering bedroeg 33 miljoen euro. Hiervoor is de grond gekocht, de buitenruimte bouwrijp gemaakt en heringericht, de bouw voorbereid en uitgevoerd en het gebouw volledig ingericht.’

‘We hebben het geluk gehad dat de markt ten tijde van de aanbesteding gunstig was. Ook blijkt dat iets wat mooi is, niet per se duur hoeft te zijn. Wel doet de uitstraling luxe aan. Voor sommige dingen hebben we extra investeringen gedaan, zoals de warmte- en koudeopslag en de klimaatbeheersing. Maar door de lagere exploitatiekosten verdient het zich op afzienbare termijn meer dan terug.’

GERRIT KOK, DIJKGRAAF

STANDPLAATS TIEL

Als nieuwbouwlocatie is al in 2002 voor Tiel gekozen. Dijkgraaf Kok: ‘Centraal gelegen in ons gebied en erg goed bereikbaar met de auto. Ook konden we in Tiel grond verwerven op een strategisch gelegen plek bij de afslag van de A15. De gemeente was er veel aan gelegen om ons te houden. We bieden werkgelegenheid en zouden de entree van de stad en het te herontwikkelen bedrijventerrein een goede uitstraling geven. Voor ons was de locatie in 2002 extra interessant, omdat het de mogelijkheid bood om een groter kantoor neer te zetten als de integratie met de laatste drie organisaties zou doorgaan. Want dat was destijds nog niet zeker.’

‘Overigens betekent één centraal kantoor niet dat alle regionale punten worden opgeheven’, aldus de dijkgraaf. ‘We blijven negen decentrale werklocaties houden. Daar kunnen we bezoekers uit de regio ontvangen en hen daarmee een reis naar Tiel besparen. De werklocaties dienen in eerste instantie als werkplaatsen en opslag voor materieel, waarbij aansluiting is gezocht bij de grotere zuiveringsinstallaties.’

KANTOORCONCEPT VOOR DE HÉLE ORGANISATIE

Ook de medewerkers in deze regionale locaties en het nieuw te bouwen laboratorium (start bouw in 2007) krijgen te maken met de nieuwe manier van werken. De werkplekken van de decentrale punten worden daarvoor aangepast aan de nieuwe wensen en eisen. Zo faciliteren de werklocaties met name de buitendienstmedewerkers, die overigens al langer gewend zijn aan een vorm van flexwerken. Ze komen binnen, loggen in, doen wat administratie of herstelwerk en vertrekken weer. Dat gaat al jaren zo. Ook op het nieuwe centrale kantoor kunnen ze zich echt welkom voelen. Ze vinden daar een volwaardige plek en hoeven niet zoals voorheen een lege kamer te zoeken.



PLATTEGROND UIT HET DEFINITIEF ONTWERP,
DECEMBER 2003



Begane grond

- afgesloten ruimten voor personeel
- technische ruimten / schachten / vides
- verticaal verkeer
- ontmoeting / restaurant
- sanitaire- en keuken voorzieningen
- vergaderruimten / spreekkamers
- werkplekken
- centrale hal







Gebouw en omgeving

Vanuit het vliegtuig volgde **Taco van Manen** het bouwproces op de voet. 'Als handhaver heb ik surveillancevluchten voor milieuovertredingen gecombineerd met het fotograferen van de nieuwbouw. Vanaf het moment dat het oude pand er nog stond, heb ik bijna tweewekelijks foto's gemaakt. De sloop en de bouw, totdat het helemaal af was. Het heeft een unieke collectie opgeleverd.'

Behalve vanuit de lucht volgde Van Manen het bouwproces mogelijk nog directer vanaf de grond. Vanuit de ondernemingsraad was hij als toehoorder aanwezig bij de vergaderingen van de stuurgroep nieuwbouw. 'Alleen de beginfase heb ik gemist, verder heb ik aan het hele traject meegedaan. Het is redelijk **uniek dat een personeelsvertegenwoordiger op zo'n hoog niveau en zolang bij een nieuwbouwproject betrokken is**. De stuurgroep heeft de OR zelf uitgenodigd om het personeel direct bij het overleg in de stuurgroep te betrekken. De OR heeft er niet om hoeven te vragen.'

'Overigens heb ik nooit gemerkt dat ik "slechts" toehoorder was. Ik draaide eigenlijk mee als volwaardig lid. Bijvoorbeeld met de diverse Europese aanbestedingsprocedures. Ik zat erbij toen de bouwpartijen zich presenteerden en beoordeelde hun aanbiedingen mee. Het kostte veel tijd om uit die tientallen architecten en aannemers de beste te kiezen.'

'De aanwezigheid van de OR in de stuurgroep heeft zeker invloed gehad. Met een OR-pet op kijk je toch wat anders naar het nieuwbouwproject. Wat betekent het voor de medewerkers? Kun je in het nieuwe pand rustig werken? Want de ruimtes zijn niet alleen open, we zitten ook op minder vierkante meters. Door het **directe OR-contact in de stuurgroep** zijn enkele dingen gewijzigd. Ik denk niet dat medewerkers kunnen zeggen: de nieuwbouw is allemaal buiten ons om gegaan. Er was geen achterkamertjes-gedoe.'

'Handig was dat ik vanuit de stuurgroep ook betrokken was bij de klankbordgroepvergaderingen. Zo kon ik horen of dat wat in de stuurgroep besproken was goed werd overgebracht in de klankbordgroep. **De OR heeft nooit op de noodrem hoeven trappen**.'

'Het was leuk om met de stuurgroep in de bus Nederland door te gaan om flexibele kantoorconcepten te bekijken en om projecten van verschillende architecten te bezoeken. Je leert elkaar tijdens die uren in de bus van een andere kant kennen. Het was een heel bijzondere ervaring om als "gewone jongen van buiten" met de dijkgraaf, een bestuurslid en anderen uit de stuurgroep op te trekken. Van alle medewerkers wist ik vaak alles het eerst. Een hele eer.'

De touwtjes in eigen hand

Het was een bewuste keuze van het waterschap om veel eigen energie in de nieuwbouw te steken. Het bouwproces is vrijwel geheel intern getrokken. Met als resultaat: een waterschapsgebouw dat bij de organisatie past en de gewenste uitstraling heeft.

HABIT@-PRIJSVRAAG

Om medewerkers te attenderen op de nieuwe projectgroep werd er een prijsvraag uitgeschreven met de naam Habit@ als winnaar.

Habitat is:

- een klassiek woord, een mooie tegenhanger voor een modern gebouw en een modern bedrijf;
- de natuurlijke groei- en leefomgeving voor planten en dieren. Het kantoorconcept (en het bedrijf) moeten ook groeien;
- een thuis. Het gebouw zal een thuisgevoel moeten geven aan de medewerkers;
- in habitat zit het Engelse woord habit, wat staat voor gebruik of gewoonte. We zullen met z'n allen moeten wennen aan een ander gebruik van de kantoorruimte en nieuwe gewoontes moeten aanleren en bestaande moeten afleren.

Om de relatie met de digitalisering van de werkprocessen te symboliseren is Habit@ als schrijfwijze gekozen. Als toevoeging kreeg Habit@ de ondertitel "mens(en)werk centraal".

'Je kunt wel 90 procent van het bouwproces uitbesteden aan externe bureaus en dan als waterschap af en toe een knoop doorhakken, maar dat was beslist niet wat wij voor ogen hadden', vertelt projectleider nieuwbouw Johan van Meegen. 'Externe partijen zijn niet bekend met de specifieke eigenschappen van een waterschap. Ze kennen zeker niet de cultuur die we uit de acht oorspronkelijke waterorganisaties mee hebben genomen en de nieuwe cultuur die we aan het opbouwen zijn. Het is goed als het externe ontwerpteam van een nieuwbouwproject direct via ons van de hoed en de rand weet en niet gehinderd wordt door gebrek aan achtergrondkennis en context. Als organisatie veel tijd in het bouwproces te steken, heeft nog een voordeel. Hierdoor voelden we ons veel meer betrokken en is het gebouw op het moment dat je het betreft meteen eigen.'

ORGANISATIE RONDOM DE BOUW

Mooie uitgangspunten, maar hoe geef je inhoud aan de wens om zoveel mogelijk eigen mensen bij het bouwproces in te zetten? Daarvoor heeft het waterschap een paar groepen geformeerd: een stuurgroep, een projectgroep nieuwbouw/ kantoorconcept Habit@ en een klankbordgroep van medewerkers.

Een kleine, slagvaardige stuurgroep onder leiding van de dijkgraaf stelde op basis van de ambitie en de doelstellingen van het waterschap het programma van eisen op, deed de onderhandelingen met de gemeente over de aankoop van de grond en de bestemmingsplanwijziging, schreef de Europese







aanbestedingen uit en nam de strategische beslissingen over onder meer de keuze van de architecten en de aannemer. In de stuurgroep zaten naast de dijkgraaf, de secretaris-directeur (tevens voorzitter projectgroep Habit@ en klankbordgroep), de directeur Middelven en een dagelijks bestuurslid met de portefeuille Middelven. Projectleider nieuwbouw Johan van Meegen was secretaris. Bij de stuurgroepvergaderingen was als toehoorder een OR-lid vertegenwoordigd. Verder maakte de stuurgroep tijdens presentaties van bedrijven en selectieprocedures voor de aanbesteding gebruik van de kennis die in de organisatie aanwezig is.

Toen het project startte kwam er een projectgroep nieuwbouw. Een half jaar later werd besloten deze te splitsen in een projectgroep nieuwbouw specifiek voor de 'hardware' (= het gebouw) en een projectgroep Habit@ voor de 'software' (= het kantoorconcept). Later zijn beide groepen weer in elkaar geschoven. De bouw verliep naar wens. Het creëren van draagvlak onder medewerkers en het toewerken naar een andere manier van werken hebben veel aandacht gevraagd.

Voor de toetsing van plannen en voor de inspraak was er een klankbordgroep met circa 50 vertegenwoordigers, uit elk cluster één. De rechtstreekse communicatie met de medewerkers verliep op diverse manieren, maar de belangrijkste weg was de lijn. Voor vragen konden medewerkers terecht bij hun afdelingshoofd en rechtstreeks bij de projectleider nieuwbouw. Van Meegen: 'Ik probeerde altijd de mails goed te beantwoorden of mensen door te verwijzen.'

SPIN IN HET WEB

De projectleider nieuwbouw was in het nieuwbouwproces de spin in het web. Samen met projectassistent Jan Zwezerijn had hij de taak om vier jaar lang het bouwproces te coördineren en ervoor te zorgen dat alles soepel zou verlopen. Als secretaris van de



'Behalve dat we een opvallend gebouw hebben, zie je buiten bij het kruispunt duidelijk dat het ook een overheidsgebouw is. Dat komt door de pilaren. Ze geven het gebouw een gepaste statigheid.'

GERRIT KOK, DIJKGRAAF

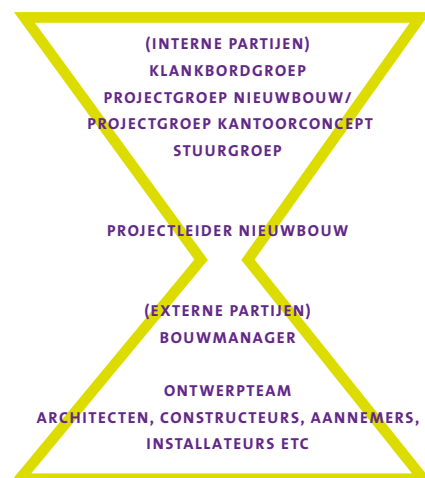


DE STUURGROEP HUISVESTING BIJEEN OP 1 AUGUSTUS 2002, VLNR RODERIK VAN LITH, PIET IJSSELS, JACOB KNOOPS, GERRIT KOK, JOHAN VAN MEEGEN, ERIC JONGMANS EN JAQUES DERKSEN

‘Het waterschap heeft veel deskundigheid in huis. Je merkt dat de organisatie gewend is om opdrachtgever te zijn. De projectleider nieuwbouw was een echte vakman, een projectleider die je voor jezelf mag dromen. Dat het een organisatie is met veel ingenieurs, is een hulp geweest. De mensen konden goed formuleren waarom hen wel of niet iets aanstond. Verder waren de lijnen met de medewerkers kort. Ze konden allemaal meekijken en meedenken over het voorontwerp en het definitieve ontwerp. Dat is wel eens anders.’

PETER ZANDBERGEN, ARCHITECT

HET ZANDLOPERMODEL: DE STRUCTUUR VAN DE ORGANISATIE VAN HET NIEUWBOUWTRAJECT



stuurgroep was Van Meegen exact op de hoogte van de beslissingen. Omdat hij ook een officieel mandaat had, kon hij snel handelen.

Van Meegen nam in de ontwerpfasen van de nieuwbouw deel aan de vergaderingen van het ontwerp-team, iets wat helemaal niet zo gebruikelijk is. Het zijn gewoonlijk bijeenkomsten alleen voor de ontwerpers. Van Meegen nam ook nog eens anderen mee naar die bijeenkomsten, zoals de directeur Middelven, het hoofd Facilitaire Zaken en de externe adviseur kantoorconcept, om het gebouwoontwerp en het interieurontwerp integraal en kritisch te bekijken en om eventuele problemen voortijdig te tackelen. Dit zodat later niet zou blijken dat er verkeerde keuzes waren gemaakt.

Van Meegen: ‘De externe partijen vonden de werkwijze niet gebruikelijk, maar hebben het toch heel prettig gevonden. Het heeft zeker veel opgeleverd. Een voorbeeld. De architect toonde een lay-out. Er klopte iets niet. Maar wat? In zo’n ontwerpsessie tekenden we dan wat andere denkrichtingen. De architect ging ermee naar huis en kwam een paar weken later terug met een indeling van de begane grond die een kwartslag gedraaid was. Toen viel alles op zijn plaats. Als je niet met zo’n creatief denkproces meedoet, krijg je geen kruisbestuiving.’

De nauwe samenwerking met externe partijen maakte dat het waterschap een goede opdrachtgever kon zijn. Iets waar het waterschap als overheidsorganisatie ook sterk aan hecht. Het is een teken van professionaliteit. Van Meegen vroeg bijvoorbeeld geregeld dingen als: hoe kijken jullie aan tegen het proces, geeft het waterschap duidelijke aanwijzingen, krijgen jullie op tijd het geld?

‘Het bouwproject leiden was echt mijn klus’

Na de fusie in 2002 zou de technisch directeur van het polderdistrict Betuwe met prepensioen gaan. Het liep anders. Johan van Meegen: ‘Dat ik werd gevraagd om het nieuwbouwproject aan te sturen en dat iedereen mij wilde, maakte indruk op mij.’

Het was ook een uitzonderlijke kans voor het waterschap. Iemand met zoveel kennis over en ervaring met grote projecten, ingewikkelde procedures en Europese aanbestedingen vind je niet gemakkelijk. ‘Als “ingehuurd” interne heb ik goede ingangen in de organisatie, kan ik snel schakelen en handelen. Een groot voordeel is ook dat ik, doordat ik buiten de lijnorganisatie functioneerde, geen andere taken had. Dat geldt niet voor bijvoorbeeld een leidinggevende. Bovendien ben ik neutraal, niet bedreigend. Ik had geen enkel persoonlijk belang om bijvoorbeeld een goede plek in het gebouw te willen verwerven of om mezelf voor de toekomst te bewijzen. In het nieuwe gebouw heb ik een plek in een projectkamer om het nieuwbouwproject van het laboratorium af te ronden. Daarna ben ik vertrokken.’

Van Meegen kijkt met plezier en met nieuwe ervaringen rijker terug op het nieuwbouwproject. Het was echt “zijn” klus. Hij verbaasde zich bijvoorbeeld over de enorme mogelijkheden in de interieurbouw. ‘Wat die mensen allemaal kunnen!’ Ook maakte hij kennis met een voor hem onbekende wereld: die van de kunstenaars. ‘Dat was echt heel leuk. Uit de zeventig portfolio’s selecteerden we vier kunstenaars, die we bezochten om te kijken wat ze met het thema water konden. We kwamen in het hoge noorden van Groningen, bij een wat verstrooide kunstenaar met in zijn boerderij allemaal mollen- en muizenmummies. We gingen tot diep in Limburg, naar Maas-tricht waar een kunstenaar alles pico bello in orde heeft. Iemand die ook heel flexibel is in haar denken. Zij paste bij ons.’



JOHAN VAN MEEGEN



START VAN HET BOUWPROJECT

In 2002 begon het bouwproject met het opstellen van een programma van eisen en de Europese aanbesteding voor de architectenselectie. De architect was na de fusie in 2002 nog maar nauwelijks begonnen en de bouwgrond al gekocht, toen de integratie in 2004 met de drie andere waterschappen aan de horizon verscheen. Dijkgraaf Gerrit Kok: 'Gelukkig bezat de nieuwbouwlocatie uitbreidingsmogelijkheden. Snel hebben we het programma van eisen voor het gebouw aangepast. We gingen van 9.300 m² maar 12.500 m² bruto vloeroppervlak. Daarmee is de architect weer aan de slag gegaan.

Wel moesten we opnieuw met de gemeente om de tafel. We hadden een groter terrein nodig en we deden daarvoor een beroep de openbare weg met een berm die toch bijna geen functie meer had.'

Begin 2004 kocht het waterschap de ruim halve hectare extra grond voor het kantoor. De sloop van de oude opstallen en het bouwrijp maken van de grond kon beginnen. Daar hoorde ook nog een fikse bodemsanering bij. De gunning van de aanbesteding was na de zomervakantie rond. In december 2004 werd de eerste paal geslagen.

Na de tweede integratie nam Waterschap Rivierland in de loop van 2005 het besluit om een laboratorium te bouwen. Tegelijkertijd deed zich de kans voor om een deel van de voormalige brandweerkazerne tegenover het nieuwe kantoor te verwerven. 'Ideaal voor de nieuwbouw van het laboratorium', aldus dijkgraaf Kok. 'Het laboratorium hadden we aanvankelijk als uitbreiding op een hoofd vleugel in het hoofdkantoor bedacht. Maar een apart gebouw zo dicht bij het hoofdkantoor is praktischer. Want het laboratorium heeft een eigen luchtbehandelingsinstallatie nodig en voor de aan- en afvoer van monsters en bemonsteringsmateriaal is het handig dat het op de begane grond ligt. Vandaar dat we de mogelijkheid om een deel van het oude brandweerkazerneterrein te kopen met beide handen hebben aangegrepen. In korte tijd kwamen we met de ge-

meente tot overeenkomst en konden we alle grond verwerven. Een prachtige deal. We hebben door snel en handig te handelen de mogelijkheden optimaal benut. De mensen van het laboratorium kunnen straks profiteren van de voorzieningen van het hoofdgebouw en omgekeerd kunnen medewerkers van het kantoor gebruik maken van het vitaliteitscentrum dat in het laboratoriumgebouw is gepland.' De bouw van het laboratorium is in 2007 gestart.



Een architectonisch ontwerp dat uitnodigt tot ontmoeten

Tot verbazing van het waterschap presenteerde architect Peter Zandbergen één maquette. Wat als de organisatie er niet enthousiast over zou zijn geweest? Want echt iedereen keek mee: van directie tot medewerkers. De meesten vonden het in wezen gelijk goed. Dat zegt wel wat over creativiteit en inlevingsvermogen.

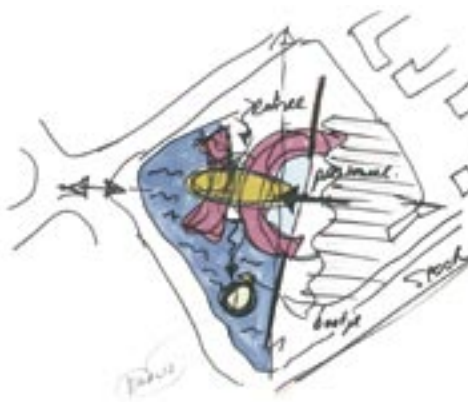


PETER ZANDBERGEN

'Het waterschap stelde eens de vraag: de grote vergaderzaal voor het algemeen bestuur, kan die zonder kolommen? Ja, alles kan, antwoordde ik. Samen met de constructeur heb ik een oplossing bedacht. Als je geen kolommen hebt die de

constructie erboven dragen, dan moet je het omkeren. Dan moet je het dak de verdiepingen eronder laten dragen. We hebben het gerealiseerd met een dakvloer van 80 cm dikte. De onderliggende vloeren zijn hieraan opgehangen door middel van staalkabels.'

PETER ZANDBERGEN, ARCHITECT



Zo'n kavel op een markant kruispunt dicht bij de afslag van en naar de snelweg, daar moet je wel iets speciaals mee doen, vond Peter Zandbergen van AGS Architecten en Planners uit Arnhem. In het oorspronkelijke ontwikkelingsplan voor het hele bedrijventerrein had de gemeente evenwijdig aan elkaar geplaatste panden in gedachte. Maar door dit gebouw in de diagonaal van het terrein te ontwikkelen, is er een tegendraads maar heel open kantoor ontstaan. De dwarse oriëntatie ten opzichte van het kruispunt zorgt er tegelijkertijd voor dat de grote parkeerplaats vrijwel geheel aan het oog is onttrokken. Ook de positie ten opzichte van de zon is zo ideaal. De hoofdas van het gebouw staat nu in de oost-westrichting, waardoor de zon via de glazen kap het hele gebouw verlicht. De mensen in het gebouw hebben bij deze zonoriëntatie geen last van verblinding door licht. Zandbergen: 'Mijn voorstel om het gebouw 45 graden te draaien was dus tegendraads, maar werd gelijk door het waterschap omarmd. Het geeft het kruispunt meerwaarde. De gemeente Tiel zag dat ook in en ging akkoord met deze afwijking op het ontwikkelingsplan.'

APARTE VORM

Afwijkend is ook de vorm van het gebouw. Een belangrijk uitgangspunt voor het ontwerp was dat het kantoor moest uitnodigen tot ontmoetingen tussen afdelingen. De afdelingen die onderling intensieve relaties hebben, waren zodoende sturend voor het concept. Al schetsend ontstond een vijf-bouwlagen hoog gebouw, bestaande uit vier gebogen vleugels van ongelijke lengte die samenkomen in een atrium. Deze vorm geeft de kortste afstand tussen afdelingen op dezelfde verdieping en ook tussen de afdelingen van verschillende verdiepingen.

DIVERSE SFEREN

Het kantoor legt door de vormen en de materialen diverse links met aarde, water, licht en lucht. Aan de buitenkant komt het kantoor over als een stevig, aards gebouw met diverse verwijzingen naar water.









De steen Wasserstrich is bewust gekozen, omdat het lijkt alsof er water overheen gestroomd is. Dit effect wordt nog eens benadrukt door het verticale metselwerk van de begane grond. Zandbergen: 'Overigens een knap staaltje metselwerk. Vooral vanwege de kromming van de vier bogen van het gebouw met getoogde kozijnen in een gebogen muur. Het vergde het uiterste van de metselaars. Ze hebben eerst een examentje moeten doen door een proefmuurtje te maken.'

In het gebouw zitten nog meer waterverhalen. De ramen op de begane grond hebben iets van spuigaten. Bij de hoofdingang passeer je een 120 meter lange muur, bedoeld als bindend en scheidend element tussen het gebouw en zijn omgeving. Doordat er water langs stroomt, laat de muur zien dat de mensen in het gebouw zich bezighouden met water. Achter de muur voor de entree bevindt zich een voorhof met water. Ben je eenmaal binnen, dan zet het water zich door in een vijver onder de trap.

Binnen is het aardse karakter dat het gebouw aan de buitenkant heeft, geheel verdwenen. Hier ervaar je juist vooral een sfeer van licht, lucht en ruimte. Hier zie je hoe transparant het gebouw is, hoe je overal dwars door het gebouw heen naar buiten kunt kijken. Er staan alleen daar muren, waar dat nodig is.



De parel op de kroon van het gebouw is de sluitsteen in de nok van het atrium met 38 kristallen prisma's, vindt Zandbergen, die flonkeren als stromend water. Ze symboliseren de 38 gemeenten binnen het werkgebied van het waterschap .

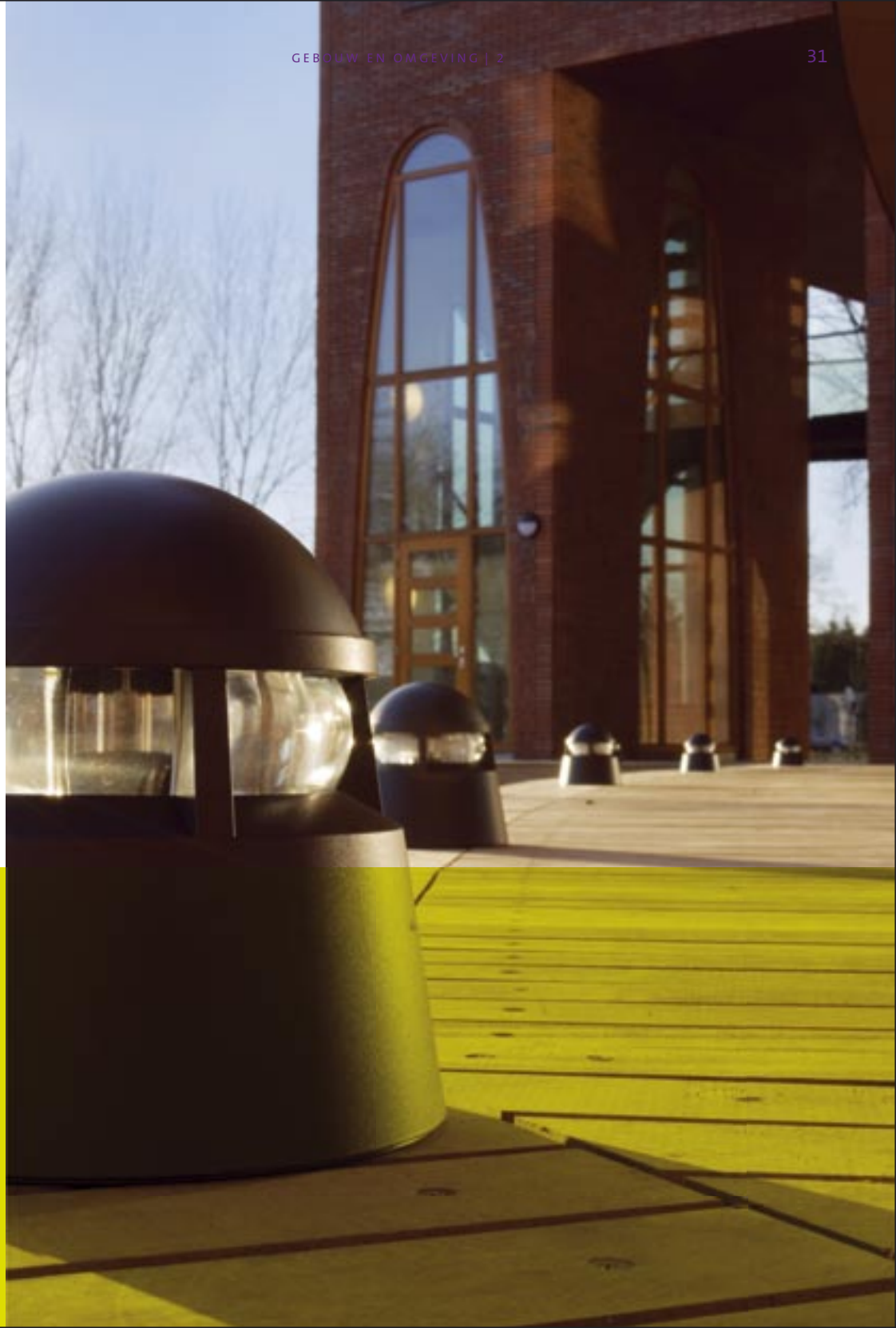
ONTDEKKINGSTOCHT

Wat Zandbergen zo typerend vindt aan het gebouw is dat het je nieuwsgierig maakt. 'Kom je in de hal, dan krijg je een glimp van het atrium met de balustrades en het glazen dak te zien. Alleen als je verder komt, krijg je zicht op een groter deel van het gebouw. Overal blijf je nieuwe ontdekkingen doen. Dat komt door de kromming van de vleugels, waardoor je nooit een totaaloverzicht krijgt. Je ziet niet wat er achter de krommingen en wanden of tussen de wanden zit.'

Toch is het gebouw geen doolhof. Je kunt je er gemakkelijk oriënteren. 'Door de kromming van de vleugels en het uitzicht op buiten, ontstaat overal een ander en herkenbaar uitzicht. Elke werkplek heeft een iets ander beeld op de buitenwereld: echt een gebouw met verrassingen.'

Uitgangspunten gebouwoontwerp

- flexibele opzet,
- multifunctioneel inzetbare ruimtes,
- een gebouw waar verregaande digitalisering is door te voeren,
- compact maar voldoende ruimte voor groei,
- duurzame materialen en technieken.



Buitenterrein als uitdrukking van het dagelijkse werk

Hoewel de helft van het terrein parkeerplaats is, is Maarten Grasveld van Bureau Grasveld & Fleuren erin geslaagd het een groene aankleding te geven met veel water en innovatieve duurzame technieken. Grasveld: 'Als je op zo'n opvallende locatie zit en je je bezighoudt met water, ecologische systemen en natuur, dan moet je dat aan de buitenwereld laten zien.'

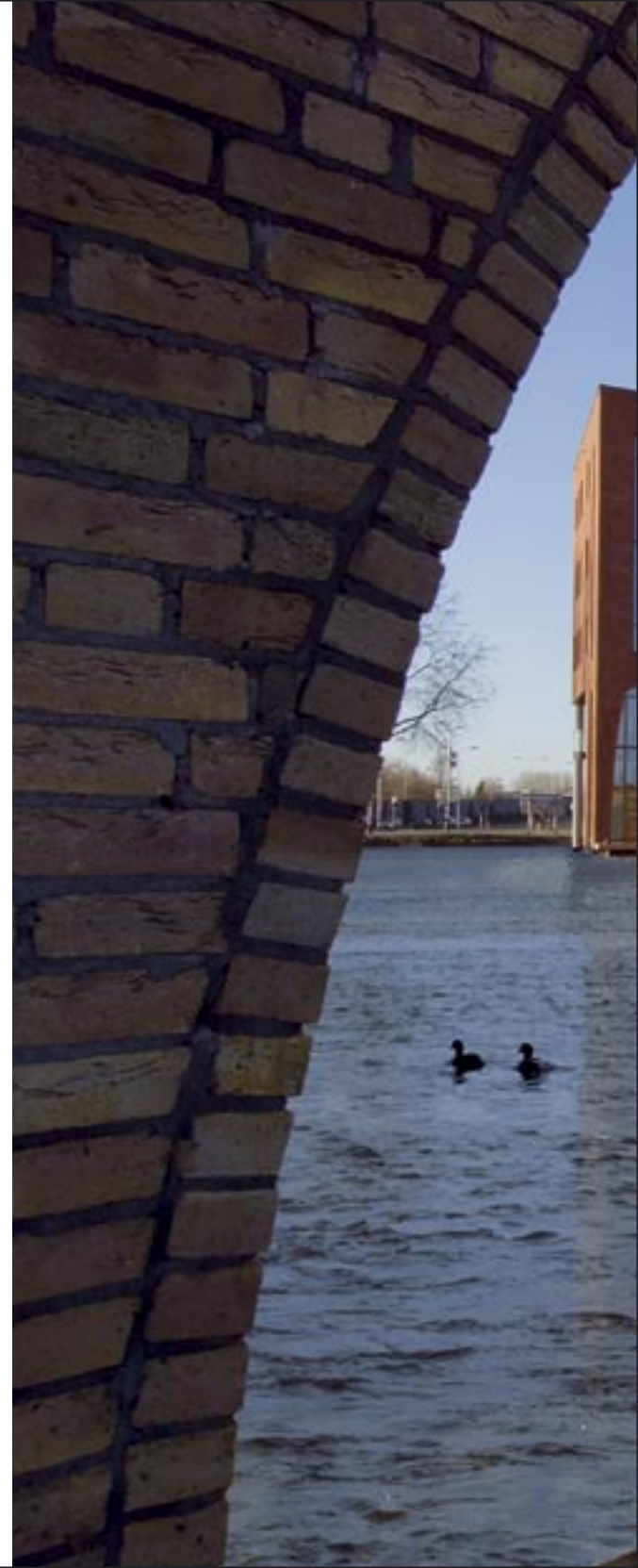


MAARTEN GRASVELD

Mensen die langs het gebouw rijden of fietsen of naar het waterschapsgebouw toekomen, zien vijvers met natuurlijke oevers en weelderige, natuurlijke begroeiing. Zelfs de parkeerplaats is groen. De bomen – hazelaars en elzen – in de stroken tussen de parkeerhavens geven 's zomers schaduw. Op de grillige muur bij de entree liggen graszoden, in de gaten van die muur mogen wilde planten groeien en vogels nestelen. Via de open voegen stroomt bij vier kolommen hemelwater en een deel van het opgevangen regenwater van het dak langs de muur naar beneden. Voordat je het gebouw binnengaat, hoor je water stromen.

AFKOPPELING EN WATERZUIVERING

De parkeerplaats is naar Nederlandse maatstaven innovatief. De tegels in de parkeervakken zijn 4 centimeter uit elkaar gelegd, zodat regenwater tussen de tegels door de grond in kan zijgen. Tussen de tegels is gras gezaaid. Niet alleen voor een vriendelijk ogende groene aanblik; ook verschaft het gras de tegels stabiliteit. Als het hard regent en het water niet snel genoeg weg kan of als de ondergrond verzadigd is, stroomt het water naar de kopse kant van de parkeervakken. Daar stroomt het een geul in, die uitmondt in een open "goot" langs de muur voor de entree: het verzamelpunt voor al het overtollige water van de parkeerplaats én een deel van het opgevangen water van het dak. Deze goot van 1,20 meter







breed en 120 meter lang zuivert het water. Dat komt door de waterplanten en door de zand- en grindlaag op de bodem van de goot. Het water uit de goot voedt de twee vijvers bij de ingang van het kantoor. Als die vol zijn, gaat het water naar de grote, levendige waterpartij aan de straatkant van het gebouw. In die vijver staan aangeplante gele lissen en dotterbloemen. Ook is er ruimte voor spontaan ontstane begroeiing. Is er echt te veel water, dan stroomt het water via de sloten naar de Linge.

SPANNEND SAMENSPEL MET KANTOOR EN INTERIEUR

Dat het terreinontwerp in samenspraak met het gebouw- en zelfs met het interieurontwerp is ontstaan, is op diverse plekken duidelijk te zien. Grasveld: 'Alle architecten hebben samen om de tafel gezeten. We hebben overlegd hoe we de verschillende ontwerpen konden versterken.' Als voorbeeld noemt Grasveld de buitenmuur die architect Zandbergen al had ontworpen en die hij als tuinarchitect een groene invulling heeft gegeven. Zelfs op het dak van het gebouw is er groen: langs de rand van het glazen dak hangen bakken met blauwe regen. Op diverse plekken is ook de binnen-buitenrelatie versterkt, bijvoorbeeld door het parket van het bedrijfsrestaurant visueel door te laten lopen in de vlonders

van het buitenterras. Daarnaast hebben de tuin- en interieurarchitect voor de aankleding van enkele cockpits (concentratiewerkplekken) gekozen voor een vulling van de wanden met klimplanten.

INBRENG EXPERTISE VAN BUITENDIENST

Omdat het terreinontwerp moest voldoen aan de normen van het waterschap, hebben beleidsmedewerkers het getoetst op ecologische en natuurlijke waarden en milieuvriendelijkheid. Een resultaat van hun kritische inbreng is bijvoorbeeld dat een deel van de vijver dieper is gemaakt. In dit "refugium" kunnen de vissen in de winter verblijven als er ijs ligt. Grasveld: 'Met Laurens Pompe, echt een man uit het veld, heb ik gekeken naar de oevers. Die moeten hetzelfde zijn als een natuurlijke slootkant. Buitendienstmedewerkers moeten zich erin herkennen. Ook omdat zij de oevers en de vijvers bij het kantoor gaan onderhouden.'

Het beheer van het terrein zal best lastig worden, vermoedt Grasveld. De tuin mag op sommige plekken, zoals de oevers, weelderig worden, maar het geheel moet ook een verzorgde indruk geven. Dat geldt vooral voor de parkeerplaatsen, die goed gemaaid moeten worden. Deze activiteiten moeten wel buiten kantoor tijden gebeuren.



Opvallende elementen uit het terreinontwerp

- benadrukking van het werk van een waterschap,
- veel waterpartijen,
- natuurlijke begroeide oevers,
- innovatieve parkeerplaats: afkoppeling van het riool, natuurlijke zuivering en vasthouding van hemelwater in vijvers en hergebruik als grijs water voor de toiletten,
- natuurvriendelijke muur met een waterzuiverende goot. Stromend water langs de muur, broedplaatsen voor vogels, vestigingsplekken voor graspollen en andere planten.

Kunst voor en door mannen met laarzen

Een tuin is pas af met een kunstwerk dat het werk van het waterschap symboliseert. Er kwamen zelfs twee kunstwerken. Eén van kunstenares Desirée Tonnaer uit Maastricht en één van de eigen buitendienstmedewerkers, gemaakt onder leiding van de kunstenaars Jan Vos en Ralf Lambertz.



Drie maanden lang lasten medewerkers van de buitendienst in ploegen aan hun eigen kunstwerk: 15 meter lang, 3 meter breed en 3 meter hoog. Het resultaat mag er zijn. 'Wat we samen hebben gemaakt is waterschapswaardig', vindt Bert van Scheijen, inspecteur technische installaties. 'Er zit veel van onze kennis en historie in.' In het kunstwerk zijn oude delen verwerkt van zuiveringsinstallaties, onderdelen uit het tijdperk van de windmolens, materialen zoals halve boten, beschoeiingen, gereedschappen en nog veel.

Het idee kwam van directeur Johan Bakker. 'We krijgen een mooi kantoor', zegt hij. 'Maar voor de mannen met laarzen lijkt de afstand tussen binnen- en buitendienst alleen maar toe te nemen. Wat kunnen we doen, zodat het gebouw ook van buitenmedewerkers wordt, vroeg ik me af. Ik heb geopperd hen een kunstwerk te laten maken van afgedankte materialen.' Aanvankelijk was er veel scepsis. Het zou maar een hoop roest worden. Maar Bakker zette door.

Bert van Scheijen speurde oud materiaal op. Hij kent het hele werkgebied. 'Ik kom veel in gemalen, ook in de kelders waar in stoffige hoekjes veel ligt opgeslagen. Hierdoor weet ik aardig waar nog leuke materialen te vinden zijn. Ik heb dat vastgelegd en gepresenteerd.'

Van Scheijen werd vervolgens gevraagd met twee kunstenaars de oude spullen te verzamelen. Twee dagen lang stroopten ze tien werkplaatsen af. 'Als je dan die materialen ziet, denk je eerst: wat moet dat worden?' Die gedachte was maar voor kort.

De kunstenaars Vos en Lambertz ontwierpen een enorm frame en deelden het op in vakken. Het is een soort meccano, maar dan wel 8 ton zwaar. In een lege werkplaats hebben de medewerkers alles aan elkaar gelast. Vos: 'Een enorme klus. Er moest ook veel doorgeslepen worden. Je zag het enthousiasme gaandeweg groeien. Het was voor de mensen leuk om op een andere manier met hun werk bezig te zijn.'



Een mooi extra effect van het samenwerken was, dat het de saamhorigheid vergrootte. Veel buitendienst-medewerkers kenden elkaar door de fusies nog nauwelijks. En zo werd het kunstproject tevens een teambuildingactiviteit.

ESDOORNZAADJE: INTENS DOOR ZIJN EENVOUD

Veel geheimzinnigheid was er rondom het kunstwerk voor het waterschapsgebouw. Tot op het laatst is geheim gehouden hoe het eruit zou komen te zien. Alleen de grote ronde schijf in de vijver van 10 meter doorsnede verried de plaats waar het geplaatst zou worden. Ondertussen werkte kunstenaar Desirée Tonnaer vanuit haar atelier in Maastricht aan het 5,5 meter hoge en 1500 kilo zware bronzen beeld: een sterk uitvergroot esdoorzaadje. Tonnaer legt uit waarom ze dat als uitgangspunt voor haar kunstwerk heeft genomen. 'Voor mij is het belangrijk om mijn eigen conceptuele belangstelling te combineren met de wensen van mijn opdrachtgever. Ik ben gefascineerd door de schoonheid van en de ordening in de natuur en laat me erdoor inspireren. In het bijzonder de vormgeving van zaden en zaaddozen boeit mij geweldig.

Als symbool voor het werk van het waterschap vond ik een esdoornzaadje heel passend. Want zorgt het waterschap voor voldoende vochtige grond en voor schoon water, dan zal het zaadje kiemen en uitgroeien tot een boom.'

Ook vond ze het esdoornzaadje passen bij het gebouw. 'Het is een rustig gebouw met golven die tegen elkaar aan zijn gezet, maar het wordt druk door de ramen. Daarom wilde ik een monumentaal, rustig beeld plaatsen, intens door zijn eenvoud.' Het beeld staat op een ronde schijf met een filmpje water erin, waardoor het weerspiegelt in de vijver. 'Die schijf met water is overigens een knipoog naar de waterbekkens van zuiveringsinstallaties.' Het ziet er geregeld wat anders uit. Dat maakt het verrassend. Waait het hard, dan draait het. Zo zie je de ene keer duidelijk een esdoornzaadje en de andere keer meer een grafisch teken.



FOTO'S DESIRÉE TONNAER

Duurzaamheid in woorden en daden

Op allerlei manieren draagt het waterschap in haar dagelijks werk duurzaamheid uit. Het is dus heel logisch dat in en rondom het hoofdkantoor ook duurzaamheid voorop staat. Daarmee geeft het waterschap een goed signaal af aan de samenleving. Het waterschap heeft Grontmij Technical Management uit Amersfoort gevraagd een technisch ontwerp te maken.



De duurzaamheid van het kantoor zit in de milieuvriendelijke materialen, de watersystemen en de diverse innovatieve nieuwe bouw-, installatie- en energietechnieken. Door de integratie van al die materialen en technieken – bijvoorbeeld warmte- en koudeopslag (wko) in het grondwater gecombineerd met betonkernactivering – is een energiezuinig en milieuvriendelijk gebouw gerealiseerd met een prettig klimaat om in te werken.

FORS OP ENERGIE BESPAREN

Op drie manieren is er naar energie gekeken: hoe kun je het energieverbruik zoveel mogelijk beperken, wat zijn duurzame energiebronnen en hoe gebruik je de benodigde energie zo efficiënt mogelijk? Het eindresultaat is een kantoor dat met slechts één warmtepomp is te verwarmen. 's Zomers brengt die pomp de overtollige warmte uit het gebouw in het grondwater en diezelfde warmte wordt 's winter er weer uitgepompt om het gebouw te verwarmen. Aanvullende verwarming of koeling is bij zo'n wko-systeem niet nodig.

Voor een zo laag mogelijk energieverbruik zijn extra bouwkundige en installatietechnische maatregelen genomen. Zo'n bouwkundige maatregel is bijvoorbeeld sterk isolerende buitenmuren die de warmte in het gebouw houdt. Andersom zorgen ruiten van HR⁺⁺ glas ervoor dat de zonnewarmte zoveel mogelijk (75%) buiten blijft, zodat het in de zomer binnen niet te warm wordt en er dus minder koeling nodig is. Ook het beperkte raamoppervlak van ongeveer 24% van het totale muuroppervlak zorgt ervoor dat het gebouw minder snel opwarmt door de zon.

De installatietechnische maatregelen gaan vooral het verlies van warmte en koude tegen. In de luchtbehandeling zit een systeem dat bijna alle warmte terugwint. Dat wil zeggen dat de warme lucht niet zo maar naar buiten wordt geblazen, maar eerst wordt afgekoeld om zo de warmte ervan te kunnen hergebruiken.



VERWARMING VIA VLOEREN EN PLAFONDS

Voor de verwarming en koeling van het gebouw is gekozen voor betonkernactivering. Betonkernactivering is een systeem waarbij kunststof slangen in de betonnen vloer water aanvoeren als verwarming nodig is en koud water als het binnen (te) warm is. De vloeren en de plafonds houden zo het gebouw op een constante en behaaglijke temperatuur. De plafonds zijn zo min mogelijk afgewerkt om de uitwisseling van koude of warmte optimaal te maken. Alleen op bepaalde plaatsen, zoals in de middenzone van de kantoorvleugels zijn – om de diverse leidingen te camoufleren – verlaagde plafonds aangebracht. Doordat de betonkernactivering continu werkt, koelt het gebouw 's nachts niet of nauwelijks af en hoeft 's morgens het gebouw niet weer opgewarmd te worden. Dat bespaart veel energie. De slangen van de betonkernactivering zitten in een speciale betonnen vloer: een bubbledeck vloer. Dat is een betonnen vloer met holle kunststofbollen. Met deze veel lichtere vloer is veel op bouwmaterialen bespaard, ook zodat de ondersteunende onderdelen, zoals wanden en kolommen en de fundering van het gebouw lichter uitgevoerd konden worden. De totale besparing op de gebouwconstructie kon zo oplopen tot 50 procent.

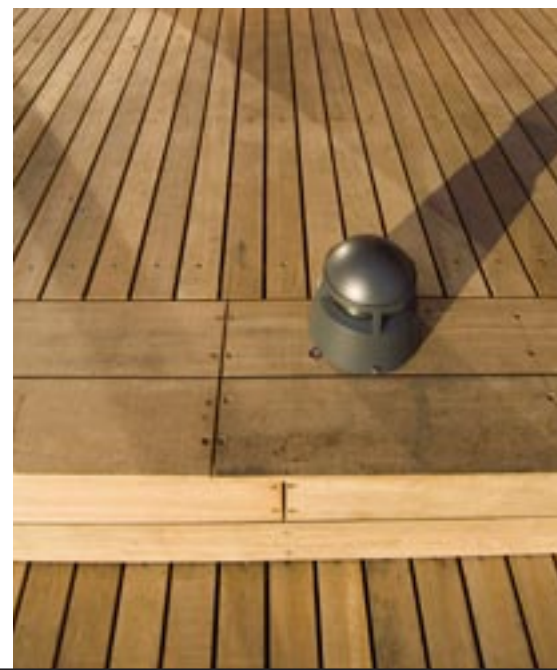
OPTIMALE KLIMAATBEHEERSING

De betonkernactivering zorgt voor een behaaglijk gevoelstemperatuur van circa 24°C in de kantoorruimtes en de luchtbehandeling voor een goede luchtkwaliteit. Overigens duurt het enige tijd, zeker een heel seizoen, voordat het klimaatsysteem helemaal in evenwicht is. Om te kunnen luchten, als medewerkers dat willen, kunnen de ramen wel gewoon open.

ZUINIG MET WATER EN VERANTWOORD HOUT

Zoals het een waterschap betaamt wordt in het gebouw efficiënt omgegaan met drinkwater. Daarom worden de toiletten doorgespoeld met hemelwater dat van de daken is opgevangen in ondergrondse opslagreservoirs (samen 40 m³). Valt er meer regen, dan komt het water terecht in de vijvers op het eigen terrein.

Tot slot is overal in het gebouw en ook buiten voor de vlonders en het terras hout met FSC-certificaat toegepast.











Kantoorconcept en interieur

Over het algemeen is **Piet Schakel**, afdelingshoofd Handhaving, positief over de nieuwe flexibele manier van werken. Het geeft een open en transparante organisatie. En toch past het niet vanzelfsprekend bij hem. Uit zichzelf zou hij het nooit doen. 'Ik ben een gewoontedier. Thuis zit ik niet voor niets altijd op dezelfde plek aan tafel!' Ook heeft Schakel niks met nieuwbouw, ook al vindt hij het een **mooi kantoor met een goede sfeer**. Geef hem maar iets ouds.

Flexwerken gaat hem zeker lukken. 'Ik zal er pragmatisch mee omgaan.' Maar hij vindt dat de organisatie er wel rekening mee moet houden, dat er meer mensen zijn zoals hij, voor wie flexwerken geen tweede natuur is. Bij wie een kloof zit tussen wat ze voelen en wat er moet gebeuren. 'Het is nuttig naar die geluiden te luisteren en er wat mee te doen.'

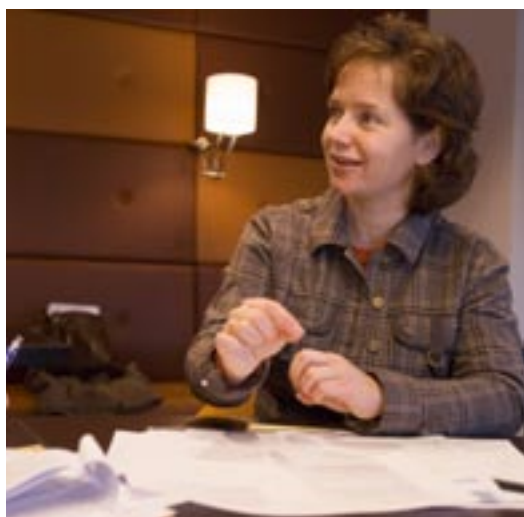
Waar Schakel bijvoorbeeld aan moet wennen, is dat hij in de open kantoorruimte veel meer dingen opvangt. 'Voorheen zat ik in mijn eigen kamer en liepen de zaken volgens vaste communicatielijnen. Alles wat daar omheen gebeurde, hoorde ik niet en hoefde ik ook niet te weten. **In dit kantoor vind ik het lastiger om me voor gesprekken af te sluiten.**'

'Omgekeerd kan gelden dat voor medewerkers een flexkantoor een drempel kan zijn om me aan te spreken. Gewoonlijk klopten ze even op mijn deur en kon je snel iets bespreken zonder dat dat anderen echt opviel. Op een flexibele werkplek in een open kantoorruimte is dat lastiger. Vooral emotionele dingen bespreek je niet waar anderen bij zijn. Als er iemand langskomt en je loopt met diegene even naar een andere, rustige plek, dan ziet iedereen dat nu. Anderen denken dan misschien: hé, er is wat aan de hand.'

Toch vindt Schakel **de overgang voor zijn medewerkers naar flexibel werken niet zo groot**. Het zijn buitenmensen die maar één of hooguit twee dagen per week op kantoor zijn. Ze komen binnen en zijn zo weer weg. Wel voorzag Schakel voor de verhuizing naar het nieuwe kantoor problemen voor andere afdelingen die in dezelfde ruimte werken. '**Handhavers zijn rumoerige mensen**. Ze komen vaak stoom afblazen. Wat heel nuttig kan zijn, omdat ze veel alleen werken en van alles meemaken. Maar dat kan ook overlast veroorzaken voor mensen die rustig willen werken. Daarom heb ik bijtijds **aangedrongen op een andere indeling** van onze vleugel. Zet ons maar vooraan. Dan hoeven onze mensen niet de hele ruimte door te banjeren. Dat is dus gebeurd.'

Functioneel en helder kantoorconcept ondersteunt de werkprocessen

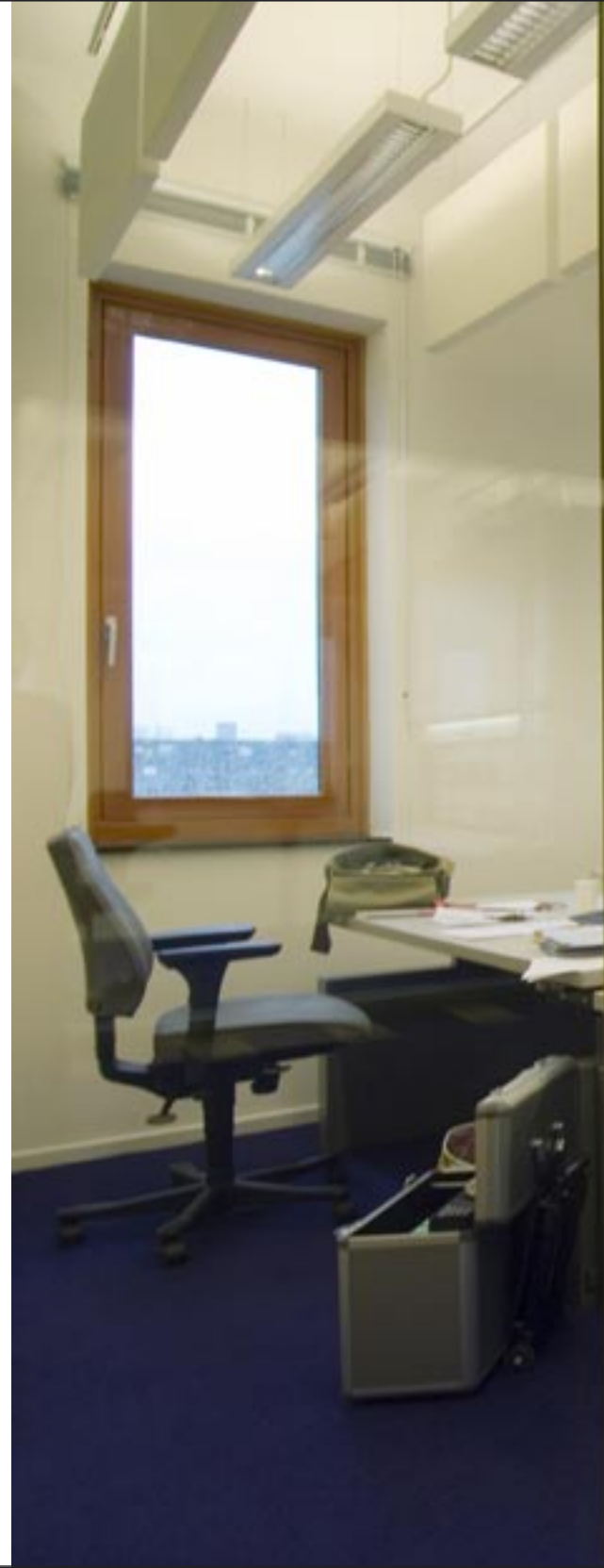
Het kantoorconcept is afgeleid van wat het waterschap is, wil zijn en wil uitstralen. Aldus is een inrichtingsconcept ontstaan dat functioneel en helder is en de werkprocessen ondersteunt. In dit concept zijn de ruimten en faciliteiten opgebouwd rondom de soorten werk. En hoewel de afdelingen zoveel mogelijk per directie en per vleugel zijn gegroepeerd, biedt de kantoorindeling alle mogelijkheden om dwars door de directies heen bij elkaar te werken.



JUDITH CHIN KWIE JOE

'Ik heb het erg gewaardeerd dat Johan van Meegen me uitnodigde voor de ontwerpvergaderingen. Mijn toegevoegde waarde is de kennis van de gebruiksfase. Ik denk in gebruiksgemak, functionaliteit en consequenties voor de exploitatie. Natuurlijk was het wel spannend om mijn visie tegen die van de architect aan te houden, die uiteraard ook heel goed weet wat hij voor ogen heeft.'

JUDITH CHIN KWIE JOE,
ADVISEUR KANTOORCONCEPT





Voor de concretisering van het flexibele kantoorconcept is een jong en klein bureau uitgekozen: CKJ Consultancy. Een bureau met een verfrissende aanpak, zonder standaardverhalen en -oplossingen en met bouwkundige expertise, wat diverse keren zijn nut heeft bewezen. 'Judith Chin Kwie Joe van CKJ weet heel goed wat wel en niet kan in een kantoor', aldus projectleider nieuwbouw Johan van Meegen. Anderhalf jaar heeft ze meegedacht aan het kantoorconcept. Daarna is ze geregeld bij keuzes geraadpleegd.

AANPAK

'De directie had vanaf het begin een duidelijke visie. Dat is heel bijzonder', vindt Chin Kwie Joe, die met de uitgangspunten en kengetallen uit het programma van eisen aan de slag ging. Ook interviewde ze alle directieleden en afdelingshoofden en organiseerde ze bijeenkomsten voor medewerkers. De interviews waren bedoeld om meer inzicht te krijgen in specifieke wensen en kengetallen: hoeveel mensen werken er precies op elke afdeling, hoeveel werkplekken zijn er nodig, et cetera. In 2004 bezocht Chin Kwie Joe tevens de waterschapsorganisaties waarmee nog integratiegesprekken liepen. Aan de hand van alle verzamelde informatie ontwikkelde ze een kantoorconcept waarin medewerkers optimaal kunnen werken. Het concept diende als input voor de interieurarchitect.

Daarnaast was ze op uitnodiging aanwezig bij de ontwerpvergaderingen met de architecten. Chin Kwie Joe: 'Meestal word je bij opdrachten helemaal niet bij het ontwerpproces gehaald. Nu heb ik er heel dicht tegenaan geschurkt en konden we elkaars expertise gebruiken om de ontwerpen te toetsen.'

SPACE, PLACE EN USE

De interviews leverde een enorme berg cijfers en andere informatie op, waaruit ze de drietrapsaanpak *space, place* en *use* ontwikkelde. *Space* staat voor de





Uitgangspunten voor het kantoorconcept

- voor iedere soort activiteit is er een geschikte werkplek,
- zoveel mogelijk ruimtes zijn multifunctioneel te gebruiken,
- medewerkers werken per directie zoveel mogelijk bij elkaar,
- er is een aanzienlijke mate van digitalisering,
- niet de functies van de afdelingen maar de werkprocessen waarbij integraal gewerkt moet worden, zijn leidend.

Kengetallen

- | | |
|----------------------------------|-----------------------|
| • bedrijfsvloeroppervlak | 12.500 m ² |
| • aantal medewerkers op kantoor | 490 (455 fte) |
| • aantal werkplekken | 400 |
| • verhouding medew./werkplekken* | 80% |
| • werkruimte per medewerker | 7 m ² |
| • totaal aantal medewerkers | 700 |

** Een bezettingsgraad van 77% is een hoge norm. In de praktijk ligt de aanwezigheid van medewerkers bij het waterschap op 65%. Er is bewust gekozen voor een hogere norm, zodat het gebouw niet direct te krap wordt als de organisatie gaat groeien.*

‘Alleen de dijkgraaf en ik hebben een eigen kamer’

‘Alleen de dijkgraaf en ik hebben een eigen kamer’, zegt de visueel gehandicapte informatie-analist Viola van Lier wat grinnikend. Ze is enorm blij met die kamer; ook omdat ze er niet om heeft hoeven vragen. Er is gewoon aan gedacht.

Die eigen kamer is nodig vanwege haar spraakcomputer en brailleprinter. Behalve dat die apparaten overlast kunnen bezorgen bij anderen, moet zij zich ook volledig op de spraak kunnen concentreren. En dat kan niet altijd in een open werkruimte.

Voordat ze naar het nieuwe gebouw ging, was ze erg benieuwd hoe het zou bevalen. De indeling van het kantoor had ze voor de verhuizing goed bestudeerd om niet voor verrassingen te komen staan. ‘Ik heb de maquette

van het gebouw een tijdje op mijn kamer gehad. Door te voelen heb ik de indeling van het kantoor leren kennen. Ik kon daardoor alles gemakkelijk vinden.’

Wat haar tegenvalt is de gehorigheid in het kantoor. ‘De eerste week was ik bekaft van alle geluiden. Het is zo rumoerig. Anderen hoor ik er ook over. In mijn eigen kamer had ik meer geluidsdemping verwacht. Er hangen wel baffles aan het plafond, maar de muren zijn kaal en hard. Het klinkt vooral hol als ik de deur dicht heb.’

‘Maar een groot voordeel is dat we niet meer over drie gebouwen zijn verdeeld. Ik hoef voor een afspraak niet meer een bode te charteren om mij naar een ander gebouw te brengen.’

optimale plaatsing van de afdelingen in het gebouw en *place* voor hoeveel en welke soort ruimtes elke eenheid nodig heeft en welke voorzieningen bij die ruimtes horen. De *use*, de gedragsafspraken over het kantoorconcept, is overgelaten aan het waterschap. Wat betreft space was er onder meer de wens van het waterschap de facilitaire ruimten – het bedrijfsrestaurant, de vergaderzaal van het algemeen bestuur en de overige vergaderruimtes, de ontvangstruimte, de werkruimte van de bodes en dergelijke – om praktische redenen op de begane grond te plaatsen en de dijkgraaf in het centrum van het gebouw. Gecombineerd met alle andere wensen leverde het uiteindelijk een gebouwindeling op, waarbij veel samenwerkende afdelingen zoveel mogelijk dicht bij elkaar zijn gegroepeerd.

TYPE WERK BEPAALT WAAR JE WERKT

Voor de *place* onderzocht Chin Kwie Joe eerst de kenmerkende basiswerkprocessen van het waterschap. Die vragen immers om verschillende ruimtelijke oplossingen. Ze noteerde zes werkprocessen: ontwerpen, administratief en technisch beheer, beleidsontwikkeling, consultancy, ondersteuning en bestuurlijke processen. Tot op detailniveau heeft ze uitgewerkt wat dit betekende voor elke afdeling: hoeveel werkplekken er nodig waren en vooral wat voor type werkplekken en in welke verhouding om de verschillende werkprocessen te ondersteunen. Zo ontstonden er voor de open kantoorvleugels bureauwerkplekken voor gewoon werk, cockpits voor werk dat een grote concentratie vereist en lange telefoongesprekken, en teamkamers voor intensieve samenwerking aan projecten en overleg (bijvoorbeeld een projectplan doornemen). Verder zijn voor elke werkplek de specifieke faciliteiten benoemd die nodig zijn om het werk te kunnen uitvoeren, zoals grote tafels om kaarten uit te spreiden, CAD- en GIS-stations en beamers.

Dus: niet je functie bepaalt waar je werkt, maar de aard van je werkzaamheden. En dat geldt voor iedereen, ook voor afdelingshoofden en directie-



leden. Niemand heeft een vaste werkplek of een eigen kamer, uitgezonderd de dijkgraaf en enkele medewerkers die vanwege een handicap speciaal meubilair of apparatuur nodig hebben. Hun plekken zijn bij afwezigheid overigens wel voor anderen beschikbaar.

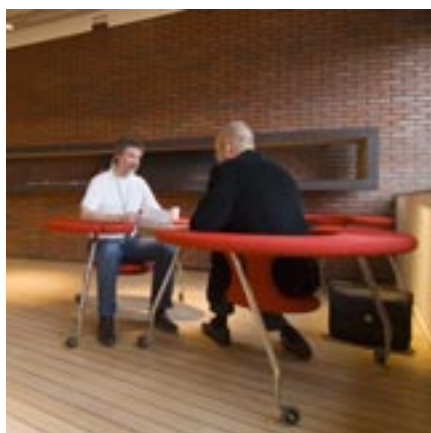
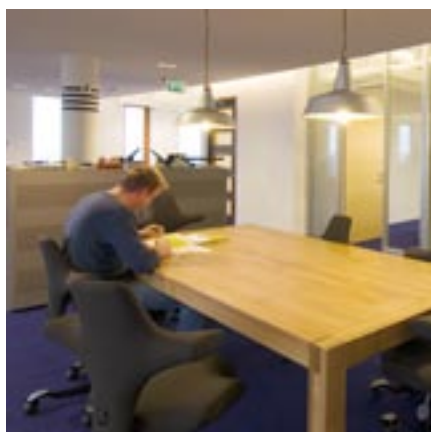
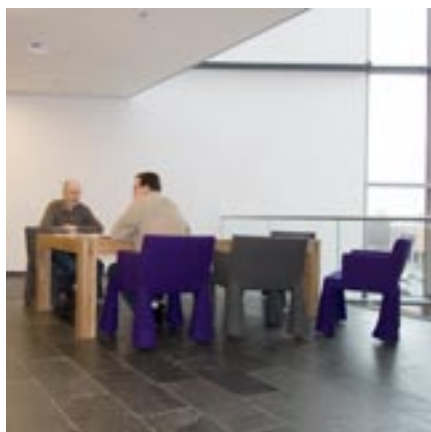
Buiten de kantoorvleugels, rondom het atrium bevinden zich op de meeste verdiepingen twee afdelingsbibliotheken voor veelvuldig te gebruiken

naslagwerken en vergaderen. Verder vind je er ook twee service-units met lockerkasten (kastjes voor werkkoffers en persoonlijke spullen van de medewerkers), kapstokken, opbergplaatsen voor de draadloze telefoons, een printer en dergelijke. In de “ogen” van het gebouw heeft elke verdieping twee zitjes voor wat informeler overleg en op de lange delen langs het atrium is er aan de ene kant een ontmoetingsruimte (koffiecorner).









CONSEQUENTIES VAN FLEXIBEL WERKEN

Het kantoorconcept is heel consequent en diep doorgevoerd. Flexibel werken betekent dat medewerkers een schoon bureau achterlaten, concentratieplekken niet overmatig claimen en anderen geen overlast bezorgen. Chin Kwie Joe stelde voor om dit gewenste gedrag zo min mogelijk in centrale regels vast te leggen en de mensen te stimuleren om elkaar aan te spreken op gedrag. 'Het concept moet niet als een keurslijf ervaren of gepresenteerd worden', vindt de kantoordeskundige. 'Ontdek liever eerst hoe de werkwijze en de nieuwe omgeving bij elkaar passen. Voor de *settings* die in de oude situatie niet voorkwamen – denk aan zitjes, koffiecorners, cockpits en teamkamers – moet gewenst gedrag groeien en wellicht worden aangeleerd. Medewerkers moeten er misschien aan wennen dat een zitje en een koffiecorner ook werkplekken zijn, en dat collega's die er gebruik van maken niet per definitie "niet aan het werk" zijn.'

Flexibel werken stelt ook hoge eisen aan ICT (zoals bekabeling, telefonie en pc-oplossingen op de werkplek), archivering en meubilair. Daarvoor legde de kantoordeskundige allerlei keuzes voor, zoals voor iedereen een mobiele telefoon, een laptop, een flexkoffer voor de persoonlijke dingen en een locker om persoonlijke spullen in op te bergen. Doordat medewerkers telkens op andere plekken werken is gemakkelijk verstelbaar meubilair een vereiste en kunnen er geen grote papieren archieven worden aangelegd. Het archief en de post moeten dus digitaal beschikbaar zijn. Voor het beperkte werkarchief per afdeling zijn halfhoge kasten gekozen.

Chin Kwie Joe adviseerde ook over de impact van een flexibel kantoor op het klimaatsysteem en de akoestiek. Wat betreft belichting suggereerde ze voor elk type plek een eigen sfeer te creëren: langs de gevel bij de bureauwerkplekken armaturen en in het midden van de ruimtes lichtpunten.





Afspraken voor gebruik van het kantoorconcept:

- gebruik de ruimtes waar ze voor bedoeld zijn,
- zorg dat je vindbaar bent door Outlook open te stellen voor collega's en te zorgen voor goede telefonische bereikbaarheid,
- ruim je bureau op aan het einde van de werkdag,
- heb je een afspraak die langer dan 1,5 uur duurt zet dan je computer uit en ruim je spullen op,
- wees collegiaal en spreek elkaar aan op ongewenst gedrag,
- we maken geen afspraken per afdeling of vleugel.

Robuuste, natuurlijk en eerlijke materialen geven het interieur karakter

‘Het zijn de waterschappen die de “watermachine Nederland” draaiende houden, beheren en onderhouden.’ Dit beeld heeft interieurarchitect Chris Pachen van AGS Architecten & Planners uit Heerlen bij een waterschap. Een waterschap, dat is ook robuust, puur, natuurlijk en eerlijk. Deze kwalificaties en de rijke cultuurhistorie hebben geïnspireerd tot een stoer en luchtig ontwerp ineen.



Vanaf casco tot eindresultaat: de interieurarchitect heeft het hele interieur onder handen genomen. Het betrof het indelen van de kale ruimtes, de plaatsing van de wanden, de aankleding van de vloeren en plafonds, de materialen voor een goede akoestiek, de keuze voor het meubilair. De uitgangspunten waren het programma van eisen en het uitgewerkte kantoorconcept. Het streven van de interieurarchitect was de architectuur van het gebouw en de wensen en de aard van de gebruiker bij elkaar te brengen.

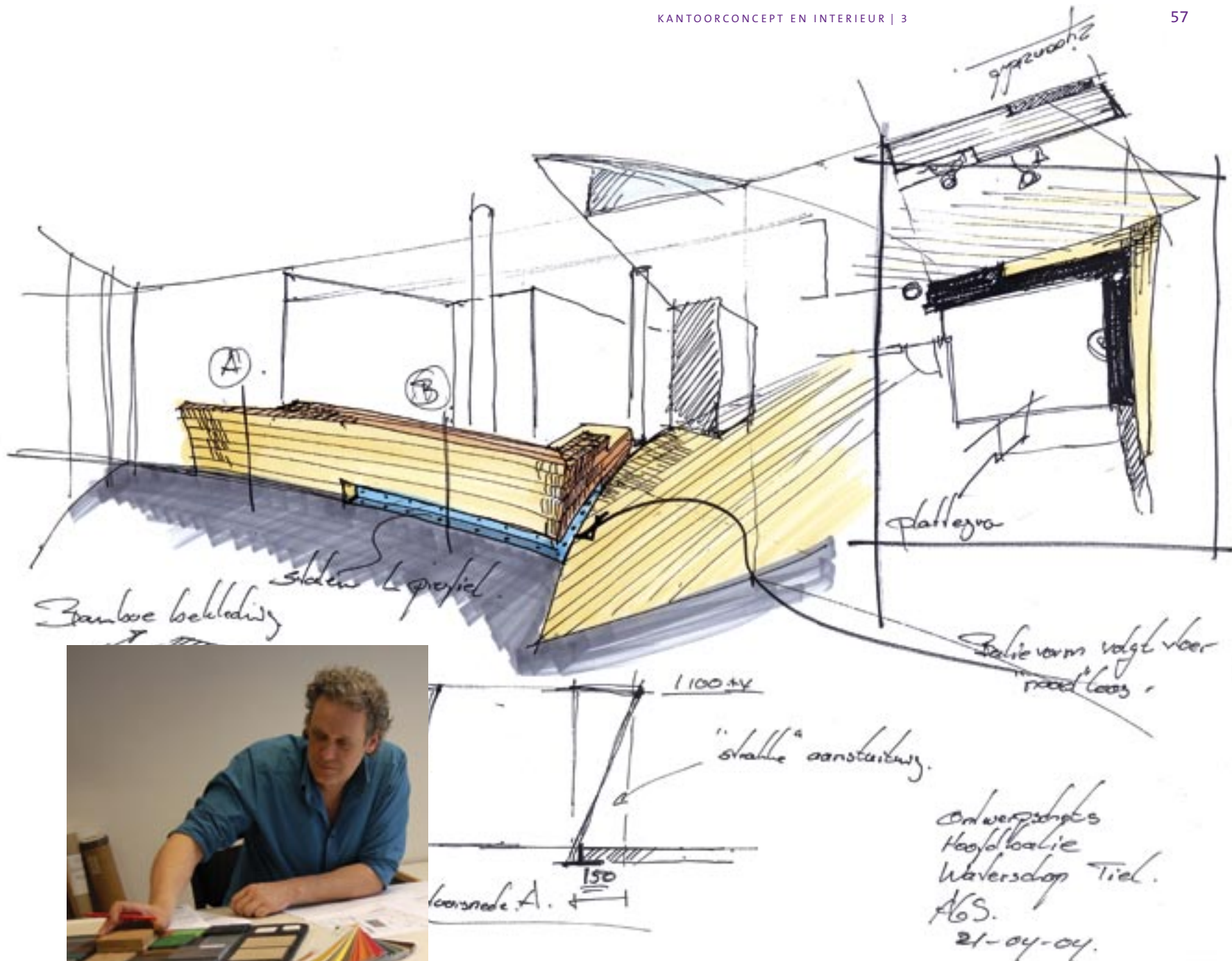
ARCHITECTUUR VERSTERKEN

De architectonische uitgangspunten heeft hij als basis genomen en versterkt. Neem de bootvorm van het atrium. Heel bewust heeft hij die vorm benadrukt door de belijning van het plafond en de vloer tot in de entree te laten doorlopen. Ook het lijnenspel in de vloer van een deel van het bedrijfsrestaurant verwijst naar een scheepsvloer, en die verwijzing loopt weer door in de vlinder van het terras. In het glas rondom het atrium zijn watergolflijntjes aangebracht, die ook in het logo van het waterschap terug komen.

Pachen is ervan overtuigd dat de kracht van de architectuur nog meer tot zijn recht komt met stoere, eerlijke en natuurlijke materialen, zoals hout, steen en staal. ‘Puur en eerlijk, dat is toch wel een sfeer die je proeft bij het waterschap. Medewerkers staan met hun enkels in de natte klei, terwijl anderen belastingformulieren behandelen. Beheer, onderhoud en bestuur, alles wat met onze waterwegen te maken heeft, doen de mensen die in dit gebouw werken. Je merkt als je met deze mensen werkt, dat integriteit een groot goed is. Ook dat probeer je dan uit te drukken in de materialen en vormen van het gebouw. Ze appelleren aan hun gedachtegoed en hun leefwereld.’

BEELDEN VAN MEDEWERKERS INSPIREREN

In de aard van het waterschap moest Pachen zich flink verdiepen. Het was voor hem een nieuwe wereld. Wat is de cultuur, wat houdt de mensen be-



CHRIS PACHEN



‘Chris Pachen confronteerde de klankbordgroep eens met beelden van de oude waterschapszaal in het monumentale pand in Gorinchem. Een schrikgolfging door ons heen. Moet het zó worden? Het was een mooi effect. De mensen wilden iets moderns, iets vooruitstrevends, niet alleen die oude pracht en praal.’

JOS VERMEULEN, KLANKBORDEGROEP

zig, wat doen ze, waar zijn ze trots op? Dit probeerde hij te horen door de klankbordgroep op ontwerpstappen te laten reageren. Maar de brainstormsessies met medewerkers brachten echte inspiratie. Hij nodigde twee, drie dagen achtereen kleine groepjes medewerkers uit bij stoomgemaal De Tuut om mee te denken over sfeerbeelden voor het interieur. De opdracht aan allen was om iets mee te nemen: een foto, anekdote of iets dergelijks. Iets wat hun trots voor het waterschap uitbeelt. De meest fantastische verhalen en beelden kwamen boven. Niet alleen Pachen werd er enthousiast van, ook de medewerkers. ‘Sommige dingen heb ik één op één vertaald in het interieurontwerp. Zoals een waterig aandoend relatiegeschenk dat een medewerker meebracht met daarin foto’s van onder meer een muskusrattenvanger en een landschap met hoogwater. Dat relatiecadeau vond de inbrenger erg mooi. Dat was het ook, gewoon kunst. Ik heb het als inspiratiebron gebruikt voor de aankleding van de cockpit van de telefooncentrale achter de balie.’

Weer een andere medewerker kwam met verkleurde vloeistofdialen van bacteriën. Die foto’s doen sterk denken aan vloeistofdialen uit de jaren zestig. Ze zijn sterk uitvergroet en gedrukt op plastic. Daarmee zijn enkele cockpits bekleed. Ook liet iemand een woordenboekje met waterschapstermen zien. ‘Prachtig. Daar moest ik wat mee doen. Ik heb een stagiair gevraagd het hele boek door te pluizen op woorden die hij niet kende. Met al die woorden zijn weer andere cockpits aangekleed. Als ontwerper vind ik het interessant dat binnen zo’n maatvast standaard als een cockpit de textuur en het materiaal dat de huid vormt elke keer een totaal andere beleving krijgt.’

HISTORIE VASTGELEGD

Het waterschap had de wens de rijke historie tot uitdrukking te laten komen in het moderne pand. Pachen vond dat aanvankelijk best een lastige opgave. ‘Aan antieke en bestaande objecten kleven vaak historische of ook emotionele waarden. Als buiten-



staander is het heel lastig hier zelf een goede keuze in te maken. Daarom is hiervoor een commissie samengesteld met daarin onder andere de dijkgraaf.' Naast het selectief toepassen van enkele historisch waardevolle objecten, zocht de ontwerper ook een eigenwijze vertaling van de historie naar het heden. Zo bedacht hij om op de fronten van de lockerruimten oude landkaarten te printen. Hierdoor heeft elke medewerker op zijn lockerdeurtje een eigen stukje werkgebied van het waterschap gekregen.

In de grote vergaderzaal komt de historie nog het meest tot uitdrukking. De zaal, die overigens met een verplaatsbare wand in drieën is te splitsen, is rondom aangekleed met vitrage. Pachen: 'Wit, wat mysterieus aandoet, bijna lichtgevend. Op de vitrage zijn de wapens geprint van alle rechtsvoorgangers van Waterschap Rivierenland tot twee generaties terug. Het zijn iconen uit het verleden, die aanwezig zijn bij alle beslissingen die het algemeen bestuur voor de toekomst neemt.'

Een ander opvallend element in deze vergaderzaal

zijn de hensbekers, mooie bokalen van kristal of een edel metaal waaruit bij zeer bijzondere gebeurtenissen gedronken werd. In de zaal staan ze op eikenhouten zuiltjes in glazen vitrines. De spotjes zorgen ervoor dat ze staan te fonkelen.

MOOISTE PLAATSEN ZIJN VOOR IEDEREEN

Het gebouw is zo flexibel dat zelfs tijdens het bouwen de indeling nog kon worden veranderd. En dat gebeurde. Pachen ontdekte namelijk een veel betere plaats voor de koffiepleinen. Ze waren bedacht in de ruimtes tussen twee vleugels, waar nu de zitjes zijn. 'Voor een ruimte waar mensen samenkomen om koffie te drinken en om een boterhammetje te eten vond ik die plek wat krap. De ontmoetingspleinen zijn daarom uiteindelijk boven het bedrijfsrestaurant gekomen. De mooiste plaats op elke verdieping door onder meer het ruime uitzicht op de omliggende omgeving, waarvan je in de rode verrijdbare stoelen met brede leuning kunt genieten.'

De verplaatsing van de ontmoetingspleinen was een



**Aanknopingspunten voor het interieurontwerp**

- zo min mogelijk plafondhoge, gesloten wanden om transparantie en openheid te garanderen,
- het middengebied van elke vleugel inzetbaar maken voor gemeenschappelijke zaken zoals werkarchief, cockpits en overlegtafels,
- bureauwerkplekken en overlegplekken van elkaar scheiden,
- open kantoorwerkplekken langs de gevel en van elkaar gescheiden door (semi)transparante scheidingswanden,
- de teamkamers voor overleg zijn transparant maar akoestisch afgesloten,
- cockpits: 1-persoonsruimtes van 2,5 bij 2,5 meter voor maximaal 2 uur geconcentreerd werken,
- minimalisatie van persoonlijke archieven.



essentiële wijziging die ten goede is gekomen aan alle medewerkers. De ontmoetingspleinen slaan niet alleen een brug tussen twee bouwdelen maar tevens een brug tussen de mensen in de organisatie. De andere facilitaire ruimten vallen ook op door hun mooie aankleding. Allereerst het atrium met de grote verrijdbare tafel met op het tafelblad een print van het hele werkgebied van het waterschap, waarop je veel kunt ontdekken en waaraan je met een laptop kunt werken. Het bedrijfsrestaurant is een ruimte geworden met twee sferen. Houd je van knus en gezellig, dan ga je achterin zitten in de lounge met warme, wat donkere kleuren, grote ronde tafels met oranjebruine stoelen er omheen en een royale loungebank met lampenkapjes. Houd je daarentegen van een lichte, strakke omgeving, dan is het gedeelte bij het terras met wit meubilair een geschikte plek. Hier kun je aan tafeltjes zitten of aan een van de lange tafels met barkrukken.



MEUBILAIR UITTESTEN

De keuze van het meubilair in het restaurant, de ontvangsthal, de zitjes, vergaderzalen en dergelijke is ingegeven door het interieurontwerp. Maar over het meubilair voor de open werkplekken konden medewerkers meebeslissen. De kleur stond niet ter discussie. 'De werkruimtes in de kantoorvleugels moeten smaakvol ingericht zijn', vindt Pachen, 'maar niet te heftig aangekleed. Ik heb daarom gekozen voor grijs meubilair.'

Drie bedrijven leverden een instelbaar bureau met stoel op proef. Alle medewerkers konden ze testen op gebruiksgemak en comfort, en hun keuze via de klankbordgroep kenbaar maken. Er is kritisch getest. Stoelen en tafels werden flink uitgeprobeerd. Stoelen werden zelfs op de kop gezet om ze aan de onderkant te bestuderen. De medewerkers hadden echter een voorkeur voor een stoel en bureau van verschillende leveranciers. Dat kon vanwege de Europese aanbesteding niet. Het waterschap heeft vervolgens Vepa, de leverancier van het voorkeursbureau, gevraagd nieuwe stoelmodellen aan te leveren. In de tweede testronde is daar een uitstekende keuze uit gemaakt.

IN DE EIGEN VLEUGEL

Tot slot enkele details over de verdere inrichting van de kantoorvleugels. Voor een goede akoestiek in de open ruimtes zijn er boven de bureauwerkplekken verticaal geplaatste baffles gehangen en de werkplekken zijn afgescheiden met houten scheidingswanden met gaatjes. De vloerbedekking dempt ook geluid.

De smaakmakers van de vleugels bevinden zich in de middenzone, zegt Pachen. Hij noemt de peilschalen in de opvallende paarsblauwe vloerbedekking ter oriëntatie van waar je bent en de wanden van de cockpits die gevuld zijn met materialen als wilgentenen, zandzakken of rivierkeien die verwant zijn aan het werk van het waterschap.









Mensen en mensenwerk

De basis van de nieuwe manier van werken is neergezet. Maar hoe bevalt het in de praktijk? Na bijna drie weken werken in het kantoor, kregen enkele willekeurige medewerkers die vraag voorgelegd.

Janne Kuijpers, adviseur calamiteitenverzorg, op weg naar de printer: **'Ik verheugde me vooraf al op de verhuizing.** In Lienden vielen de bureaus uit elkaar. Hier is het prachtig; ik hou van mooie, moderne dingen. En flexibel werken is geen probleem. Tijdens stages deed ik dat ook al. Vooral op vrijdagen is het prettig. Dan werken er minder mensen en kun je elkaar opzoeken. Ik zit nu eenmaal niet graag alleen. De 1-meter kastruimte is ook geen punt. Ik ben toch niet iemand die veel papier verzamelt.'

Rob Oosterdijk, juridisch toetser en onderzoeker LNC-waarden, is aan het werk op een flexibele werkplek: 'Het waterschap heeft zeker zijn best gedaan om er een mooi gebouw van te maken, maar of het hier allemaal efficiënter gaat werken, weet ik nog niet. **Verder moet je aan sommige dingen wennen.** Bijvoorbeeld dat je geen vaste plek meer hebt. Hoewel het wel meevalt, omdat je toch vaak dezelfde plek kiest. Flexibel werken vind ik tot nog toe geen verbetering maar ook geen verslechtering. Samen werken in een grote ruimte is echter geen punt. De collega's zijn aardig.'

Bonne van Dekken, werktuigbouwkundig medewerker: 'Ik heb het idee dat de mensen hier snel wennen. We zaten op de Beatrixlaan in Tiel opgesloten in van die kleine kamertjes. Dit kantoor is open; **hier kom je ook andere mensen tegen.** Onze afdeling zit nog wel met veel papier waarvoor in het nieuwe kantoor geen ruimte is.

Wat ik minder prettig vind, is dat je 's morgens eerst een werkplek moet zien te vinden. Kom je wat later, dan valt dat vaak niet mee. Bovendien vind ik het werken achter elkaars toetsenborden niet zo hygiënisch. Je ziet nu al dat toetsenborden vies worden, en wellicht is er hierdoor een grotere kans om een griepje of verkoudheid op te lopen.'

Marja van Wijngaarden, aanslageregelaar belastingen, tijdens een korte pauze met een collega in de ontmoetingsruimte: 'Het werken hier is niet beter of slechter; het is anders. Wat wennen is, is dat je **geen appel of een boterham achter je bureau meer mag eten.** Voorheen nam ik ook wel pauze, maar dan bleef ik op mijn plaats zitten. Het is niet de bedoeling dat je telkens op dezelfde plek gaat zitten, maar ik doe dat toch wel. Ik zit graag bij mijn clubje van vier à vijf collega's en dicht bij de kasten, want dan hoef je niet steeds heen en weer te lopen.'

Hank van Asperen, medewerker applicatie ontwikkeling, hangt over de balustrade en groet collega's aan de andere kant van het atrium. 'Leuk. Hier kom je al je collega's tegen. Ik zat in Tiel; veel directe collega's zaten in Lienden. **Je hoeft nu niet meer te bellen of een afspraak te maken.** Wat dat betreft kon ik niet wachten. Het duurde me veel te lang. Het flexibel werken bevalt wel. Dat je niet gebonden bent aan een vaste plek, is wel lekker. We gaan voor de grap wel expres aan bepaalde bureaus zitten om een ander voor te zijn. Een groot nadeel vind ik wel de radiostilte.'

Anders werken doe je niet zomaar even

Zo gaan we werken: transparant, klantvriendelijk en professioneel in een flexibele kantooromgeving. Maar dit doen medewerkers natuurlijk niet even en ook loopt iedereen er niet gelijk warm voor. De projectgroep Habit@ zette zich daarom in om medewerkers bewust te maken van wat de nieuwe manier van werken nu echt betekent en betrok hen direct bij alle mogelijke aspecten van flexibel werken.

Tijdens de eerste fase van de nieuwbouw werd het geconstateerd: aan de nieuwbouw zit naast de harde kant van het bouwen en het inrichten van het kantoor een zachte kant die extra aandacht nodig heeft. Als je gaat bouwen voor een andere manier van werken, brengt dat ook een proces bij de medewerkers op gang. Hoe zorg je ervoor dat een flexibel kantoorconcept goed landt, dat medewerkers erbij worden betrokken en meedenken, zodat iedereen het nieuwe kantoor gaat gebruiken zoals het bedoeld is?

AFSPLITSING

Aldus kwam er naast de projectgroep nieuwbouw een projectgroep Habit@. De leden kregen de taak de betrokkenheid en de motivatie van en de









‘Op de excursies naar andere kantoren waar ze flexibel werken reageerden collega’s heel wisselend. Bij de een riep het daarna nog meer vragen op, voor de ander was het een opluchting. Oh, bedoelen ze dat!’

JOS VERMEULEN, CLUSTER BEHEER EN ONDERHOUD



ERIC KUIINDERSMA

communicatie met de medewerkers te versterken. Dat deden ze met communicatie via de lijn, acties, workshops, klankbordgroepbijeenkomsten, het personeelsblad, intranet, workshops, ludieke acties en een eigen Habit@-postbus. Het ging om het gezamenlijk oplossen van vragen als: wat betekent het nieuwe kantoorconcept voor de manier van werken? Welke randvoorwaarden moeten we aan het kantoorconcept en de facilitaire ondersteuning stellen zodat werkprocessen zo goed mogelijk uitgevoerd kunnen worden en de medewerkers prettig kunnen werken?

De afspraak was dat de werkzaamheden van Habit@ in de pas moesten blijven lopen met het nieuwbouwproces. De bouw kun je nu eenmaal niet ophouden.

Eerlijk is eerlijk. De projectgroep onder leiding van secretaris-directeur Eric Jongmans had aanvankelijk best moeite om het “zachte” van de ontwikkeling van het kantoorconcept vorm te geven. Jong-

mans vroeg Eric Kuindersma of hij het proces wilde trekken. Kuindersma: ‘We hadden aanvankelijk weinig aanknopingspunten voor de invulling van het project. We wisten zelf nog niet goed wat flexibel werken inhield. We konden ons er geen goed beeld van vormen. Om inspiratie op te doen vroegen we Woningbouwcorporatie Woonstede in Ede of we er een keer konden vergaderen. Die vergadering buitenshuis in een flexibel kantoorconcept gaf ons energie en inspiratie. We dachten daarna: dit moeten de medewerkers ook ervaren.’

ANDERE KANTOREN BEZOEKEN

Een deel van de medewerkers was in 2003 al gaan kijken bij Arcadis in Apeldoorn. In 2005 kregen alle medewerkers de gelegenheid om voorbeeldlocaties van flexibele kantoorconcepten te bezoeken. Ze maakten er massaal gebruik van. De afdelingen hoefden alleen maar een afspraak te regelen met bijvoorbeeld Stads kantoor Den Bosch, Kamer van Koophandel Rotterdam, de twee gemeentekantoren

van Heusden of woningbouwcorporatie Woonstede in Ede. Interpolis met grote werkruimtes hoorde niet tot de mogelijkheden. Hun concept week te sterk af van wat het waterschap voor ogen had.

START FLEXIBEL WERKEN

Er is niet gewacht met flexibel werken tot de verhuizing. De aspecten van de nieuwe werkwijze die ook met vaste werkplekken in kamers konden, werden zoveel mogelijk eerder doorgevoerd om de overgang naar 't nieuwe kantoor te vergemakkelijken en om kinderziektes eruit te halen. Iedereen wende aan het hebben van een schoon bureau, het bijhouden van de Outlook-agenda en de digitale postbezorging. De directie en afdelingshoofden gingen nog een stapje verder door een half jaar voor de verhuizing hun vaste werkplek op te geven. De eerste ervaringen met flexibele werkplekken waren niet altijd een succes, maar dat kwam ook omdat de oude huisvesting er niet op ingericht was.

OPERATIE SCHOON BUREAU

Ruim een half jaar voor de verhuizing kregen alle medewerkers te maken met het fenomeen “schoon bureau”. Als extra stimulans hiervoor werd er een bonussysteem aan gehangen. Was je bureau bij de inspectie op 15 november schoon, dan kreeg je hele afdeling 0,5 procent extra op de eindejaarsuitkering. Als ludieke actie fotografeerde gebouwbeheerder Steven Verdonk eens de bureaus van afdelingshoofden en directieleden. Op intranet en in het personeelsblad verscheen vervolgens een quiz, waarin medewerkers mochten raden van wie de “vieze” bureaus waren.

Onder het motto Macleandesk zette afdelingshoofd Gerard Macleane de toon voor de schone bureaus. Hij wilde met zijn afdeling de eerste zijn. Niet iedereen binnen het waterschap lukte dat zoals zijn afdeling, zelfs directieleden niet. ‘Wie had het laatst een schoon bureau? Ik, tot ieders vermaak’, zegt Johan Bakker, directeur Watersystemen, met enige zelfspot.





MEDEWERKERS PRATEN MEE OVER DE PLANNEN

Een directe manier om medewerkers bij de plannen te betrekken is een klankbordgroep. Een klankbordgroep is dan ook veelvuldig ingezet voor bijvoorbeeld het informeren over en toetsen van plannen en ideeën over de meest uiteenlopende zaken. Elk cluster had in principe een afgevaardigde in de klankbordgroep. Om de lijn tussen medewerkers en de stuurgroep nieuwbouw zo kort mogelijk te houden, was secretaris-directeur Eric Jongmans altijd bij de klankbordgroepbijeenkomsten aanwezig. Jongmans: 'Dat was belangrijk voor de toelichting van de plannen en om rechtstreeks te horen wat medewerkers ervan vonden. Die ene keer dat ik er niet was, omdat ik de begrotingsbespreking in de directieteamvergadering belangrijker achtte lokte het onmiddellijk de reactie uit dat de directie dus niet echt waarde hecht aan die bijeenkomsten. Dat was voor mij een belangrijke les. Want een nieuwe manier van werken is geen speeltje. Daar moet je als baas je ziel en zaligheid in leggen en dat laten zien.'

De klankbordgroep kwam geregeld bijeen en de bijeenkomsten werden goed bezocht. Bij elke vergadering zaten gemiddeld zo'n dertig, veertig mensen. Ze bogen zich bijvoorbeeld over het programma van eisen voor de nieuwbouw, het voorontwerp en het definitieve gebouwon ontwerp, de inrichting van het kantoor, de keuze van het meubilair en de computers, aspecten van flexibel werken, gewenste omgangsvormen, de bestekken voor telefonie, catering, schoonmaak en nog veel meer. Ook verzorgden klankbordgroepsleden ongeveer een maand voordat het gebouw werd opgeleverd rondleidingen voor hun collega's door het nieuwe kantoor.

COMMUNICATIE VIA DE LIJN

In Habit@ fungeerden de directeuren en de 22 afdelingshoofden als dragers van het project. Ze vervulden een voorbeeldfunctie en droegen zorg voor de communicatie over de nieuwbouw en het kantoorconcept. Om de leidinggevendenden op gang

‘Kijken naar wat goed is voor de medewerkers’

‘Deelname aan de klankbordgroep was geen moeten, het was een kwestie van mógen. Ik heb het als iets heel positiefs ervaren’, vindt Jos Vermeulen, senior medewerker ontheffing-verlening. Jeroen Bakker van cluster kunstwerken integraal waterbeheer voegt toe: ‘Het gaat immers om je eigen werkplek en die van je collega’s.’

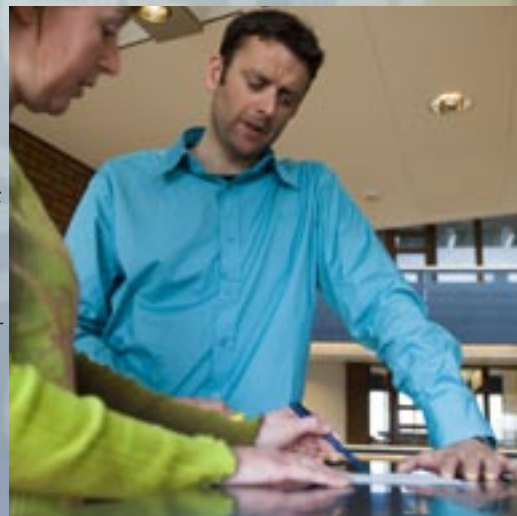
Vermeulen: ‘We hebben binnen de doelstellingen gekeken naar wat goed is voor jezelf en je collega’s. Vanuit die visie adviseerde de klankbordgroep. Zo hebben we gepleit voor beeldschermen van 19 inch, omdat we door flexibel werken veel meer met ons beeldscherm moeten doen. Dit advies is overgenomen. Wat me ook is bijgebleven is dat we het watersysteem van het nieuwe gebouw belangrijk vonden. We hebben een voorbeeldfunctie te vervullen op het gebied van water. Dus bijvoorbeeld een volledige afkoppeling van het regenwater en zorgen voor integraal waterbeheer. Dit alles is ook gebeurd. Het testen van de bureaustoelen en bijbehorende tafels vond ik ook een heel goede actie.’ Terwijl Vermeulen tevreden was met de inspraak, vond Bakker dat er ‘binnen de randvoorwaarden alleen nog wat details konden worden ingevuld’.

Medewerkers konden klankbordgroepsleden altijd aanschieten voor vragen. Vermeulen en Bakker: ‘Het klimaat, dat was punt nummer één. De mensen vonden het belangrijk dat we ramen kunnen openen. Ze waren bang voor zo’n klimaatgeregeld gebouw. Daar is goed naar geluisterd. Veel vragen waren er ook over plekken om kaarten te kunnen bekijken. Daar is in de realisatie van het interieur rekening mee gehouden. Als er vragen kwamen die we zelf niet konden beantwoorden of als we zelf een vraag hadden, dan ging er een mailtje naar de projectleider nieuwbouw die per omgaande antwoordde. Daar hebben klankbordgroepsleden dankbaar gebruik van gemaakt.’

Veel discussie gaven de omgangsregels. ‘We hebben afgesproken zo weinig mogelijk af te spreken en elkaar zoveel mogelijk aan te spreken als er iets is’, zegt Vermeulen. ‘De afspraken die er zijn, zijn bijvoorbeeld niet eten op de werkplek. Over muziek is veel gesproken. De klankbordgroep was erover verdeeld. Uiteindelijk heeft de directie besloten geen muziek toe te staan.’



JOS VERMEULEN



JEROEN BAKKER

‘Bij de rondleiding door het nieuwe kantoor die voor de klankbordgroep was georganiseerd, raakte ik onder de indruk. Het bleek een prachtig gebouw te zijn. Vervolgens hebben we als klankbordgroepleden zelf rondleidingen gegeven. Tijdens deze rondleidingen waren de reacties van medewerkers alleen maar positief. Ik heb geen wanklank gehoord.’

JEROEN BAKKER, KLANKBORDGROEP

te helpen had de projectgroep bij haar start een toolbox samengesteld met een videoboodschap van secretaris-directeur Eric Jongmans voor alle mensen, achtergrondinformatie, een briefing en het projectplan van Habit@. De afdelingshoofden konden als ambassadeur aan de slag.

RONDLEIDINGEN IN EIGEN KANTOOR

In oktober 2006 begon het kantoor aardig vorm te krijgen. De indeling was nog niet helemaal af en het meubilair was er nog niet, maar er was voldoende te zien om een indruk te krijgen. Alle medewerkers kregen een uitnodiging om het kantoor te komen bekijken.

De rondleidingen waren een eye-opener. Mensen kregen een positiever beeld over het gebouw en over flexibel werken. De beeldvorming veranderde. Het kantoor bleek kleinschaliger van opzet te zijn dan veel mensen in hun hoofd hadden. Velen zagen

een verbetering van de werkomgeving voor zich. Lichter, ruimer en ook rustiger, vooral voor degenen met veel collega's op één kamer. Het nieuwe kantoor zou ondanks meer open ruimtes vermoedelijk toch privacy geven, omdat je door tussenschotten toch maar met z'n tweeën bij elkaar komt te werken.

TIJD OM TE WENNEN

‘Het principe voor vernieuwend werken is neergezet’, zegt Eric Kuindersma, projectleider Habit@. ‘Nu is het aan de leidinggevendenden om ervoor te zorgen dat de werkwijze in stand blijft. Dat mensen hun bureau schoon achterlaten, collegiaal zijn, geen dozen op de kast zetten, geen dingen aan de muur hangen, geen eigen planten meenemen, niet altijd op dezelfde plek zitten en de ruimtes gebruiken waarvoor ze bedoeld zijn. De uitdaging is hoe je het concept levend houdt als je eenmaal in het gebouw zit. Voor iedereen is het lerend ontdekken. Geef jezelf tijd om te wennen aan het concept, maar laat het concept ook aan ons wennen. Het is geen blauwdruk, maar onze manier van werken.’

Als evaluatie van hoe flexibel werken uitpakt gaat het wetenschappelijke instituut Centre for People and Buildings de tevredenheid en ontevredenheid onder medewerkers meten. De resultaten zetten de onderzoekers af tegen de resultaten bij twintig andere kantoren, zodat het waterschap ook een beeld krijgt van hoe ze scoren ten opzichte van andere organisaties. In maart 2007 is de eerste evaluatie uitgevoerd. Een jaar later wordt het onderzoek herhaald.

‘De ruimtes vielen me tijdens de rondleiding erg mee. Het was gelukkig minder open dan gedacht. Je werkt in groepjes van 2 à 3 bij elkaar. En de akoestische voorzieningen zijn zoveel beter dan we hadden.’

RINIE VAN DEN ANKER, CLUSTER-
COÖRDINATOR CIVIELE TECHNIEK











‘Boodschap overbrengen met een vleugje humor’

‘Het is een gezamenlijke worsteling om de veranderingen eigen te maken’, vindt directeur Watersystemen Johan Bakker. Ook hij is niet gewend aan bijvoorbeeld een schoon bureau, en is daar open over. Bakker probeert de veranderingen op zo’n manier bij de mensen onder de aandacht te brengen, dat er draagvlak ontstaat. ‘Want’, is zijn visie, ‘als je iets neerlegt wat lijkt op een definitief concept, ben je gelijk de helft van je draagvlak kwijt. Je hebt dan wel een mooi concept, maar er komt niets van terecht. Bovendien past het niet in een lerende organisatie als de onze om een nieuw kantoorconcept als een blauwdruk neer te zetten.

Wat dat betreft is het in het begin toch niet helemaal goed gegaan, vindt Bakker. ‘We zijn als directieteam te directief gestart. De woorden “flexibel werken” gingen een eigen leven leiden en werkte als een rode lap. Ik wilde op een gegeven moment deze woorden niet meer horen. We kunnen beter spreken van een vernieuwend kantoorconcept. Als je met zoiets start, moet je beginnen met de vraag wat mensen anders willen.’

Zo’n geleidelijke ontwikkeling van een kantoorconcept door medewerkers in het proces mee te nemen, oog voor het gevoel van medewerkers te tonen, niet te mopperen als dingen niet gaan zoals het moet en afen toe humor in te brengen. Dat is meer zijn stijl. Zoals zijn 1-aprilgrap in 2005. ‘Ik heb een foto rondgemaild van het interieur van een vliegtuig vol medewerkers van defensie minister Rumsfeld. Werkende mensen, slapende medewerkers. Alles chaotisch door elkaar. Ik had bij die medewerkers tekstjes gemaakt als: de directeur ligt te slapen. De boodschap bij de foto was iets in de trant van: “Dit is een alternatief voor het flexconcept. Het zal binnenkort in de diverse afdelingsoverleggen worden besproken en in Habit@ zijn plek krijgen. De oorspronkelijke indeling van verdiepingen, cockpits, et cetera is behoorlijk omgegooid maar daarmee zijn we aan veel kritiek tegemoet gekomen. Hopelijk heeft het jullie instemming.” De reacties waren sportief en leuk. Ik heb tranen gelaten van het lachen. “Wanneer begint de vliegopleiding?”



JOHAN BAKKER



Faciliteiten

Ontelbare karren en containers vol papier zijn voor de verhuizing de deur uit gegaan. Het markeert de omslag naar digitaal werken. In ongeveer anderhalf jaar tijd slonk het totale werkarchief van de ongeveer 500 medewerkers van één strekkende kilometer naar 500 meter, zegt **Tiemen Boes**, tot eind 2006 interim-coördinator Documentaire Informatievoorziening (DIV). De rest is vernietigd of veilig digitaal en/of fysiek opgeborgen in het centrale archief.

‘Ons cluster DIV had een **opruimactie** op poten gezet. Want, was het uitgangspunt, in het nieuwe gebouw heeft elke medewerker nog maar één strekkende meter kastruimte voor zijn werkdoos, rapporten en dergelijke. Mensen houden alleen de papieren documenten bij de hand die ze dagelijks raadplegen. De rest is **digitaal beschikbaar**. Alle ballast moest voor de verhuizing eind december 2006 weg zijn.’

Om te helpen opruimen startte DIV de actie “DIV komt naar u toe”. ‘Want veel medewerkers wisten niet waar ze moesten beginnen. Velen dachten: ik kan niet met minder toe. DIV-medewerkers bezochten de afdelingen twee keer. De eerste keer hebben we geïnventariseerd wat er zoal was aan papieren en audiovisueel werkarchief, hoeveel correspondentiearchief en hoeveel aan schaduwarchief (duplicaten). We bekeken wat bewaard moest worden op de afdeling en wat in het centrale archief moest komen en vooral wat er weg kon. Dat er in de organisatie veel schaduwarchief was, was onvermijdelijk door de drie vestigingslocaties. Maar ook zat er in de documentatieverzameling op de afdelingen veel overlap, bijvoorbeeld in naslagwerken, en elke medewerker had wel een handleiding voor Windows, terwijl niemand er ooit in keek!’

Alles wat was geïnventariseerd kreeg een sticker, zodat DIV bij de tweede ronde een half jaar later kon zien of stukken waren vernietigd of naar het archief waren gebracht. Ofwel: hoe ver afdelingen waren gevorderd.

DIV had ook een groot eigenbelang bij het opruimen: het was een unieke kans om originele stukken terug te vinden die ooit uit het centrale archief waren verdwenen. ‘We hebben ontzettend veel ontbrekende stukken/dossiers veilig kunnen opbergen. Wel 50 strekkende meter. Ik denk dat we nu weer bijna compleet zijn. Erg belangrijk, want behalve dat dit veel zoektijd naar stukken scheelt, moeten **dossiers compleet en betrouwbaar zijn** voor als we er besluiten op baseren.’

Begin december 2006, voor de verhuizing, stond her en der nog wel te veel papier, maar het viel Boes eigenlijk mee. ‘Er heeft echt een cultuuromslag plaatsgevonden. We hebben het gered. Met de 500 strekkende meter werkarchief voldoen we zeker aan de gestelde norm van **één strekkende meter archief per medewerker**.’

Kritische kijk op de functionaliteiten

Architecten willen iets moois maken; het waterschap wil een functioneel kantoor. Dat kan soms bijten. 'Dat is niet erg, als je het maar onderkent', vindt Ilse Hollands-Rutten, afdelingshoofd Facilitaire Zaken. Zij keek dus heel kritisch naar de impact van ontwerpkeuzes op bijvoorbeeld de schoonmaak, het beheer van het gebouw, de telefonie, het gebruik van het bedrijfsrestaurant en ga zo maar door. Daarnaast is om werkprocessen efficiënter en effectiever te laten verlopen een omvangrijk digitaliseringstraject in gang gezet.



ILSE HOLLANDS-RUTTEN



Facilitaire Zaken heeft voor het programma van eisen de facilitaire randvoorwaarden aangeleverd en vanaf het begin met het ontwerpteam aan de tafel gezeten. 'Je groeit zo mee in het proces. Het direct contact met de architecten heeft veel opgeleverd', zegt Ilse Hollands achteraf. 'Hierdoor hebben we goede keuzes kunnen maken, bijvoorbeeld over de indeling van het gebouw. Het voorontwerp dat de architect aanleverde was prima. Alleen de twee ingangen – één voor het personeel en één voor de bezoekers – niet. Voor de beveiliging is dat niet handig. Je hebt geen zicht op bezoekers die toch via de personeelsingang binnenkomen, als bijvoorbeeld de deur per ongeluk openstaat. Die mensen kun je dus niet opvangen. Je moet dan met poortjes gaan werken. Dat wilden we liever niet. Uiteindelijk is gekozen voor één ingang.'

BAMBOE TOCH EEN GOEDE KEUZE

Toen interieurarchitect Chris Pachten met het voorstel kwam om bamboe op de vloer te leggen, was Ilse Hollands daar eerst op tegen. 'Ik had juist van een ander facilitair manager gehoord dat het loslaat, snel slijt en dat je er altijd onderhoud aan hebt. Hoe kon hij daar nu mee komen! Pachten adviseerde me in Dierenpark Emmen te gaan kijken. Daar ligt zelfs bamboe op de trap en toch zag het er goed uit. Ik was om.'

Over de planten is een compromis gesloten. De interieurarchitect was van mening dat er geen planten moesten komen. Hollands: 'Ik ken mijn klanten. Het zijn allemaal groenmensen. Als er geen groen is, nemen ze het zelf mee. Dat wil ik niet. Er zijn dus wel planten, maar afgestemd op de ruimtes. Zo zoek je een middenweg tussen mooi en functioneel.'

Een mooie bijkomstigheid van het nieuwe kantoor is dat het beheer goedkoper is dan voorheen in de kantoren. Niet alleen is het totale kantooroppervlak kleiner, waardoor de stookkosten lager zullen zijn, ook is er nog maar één schoonmaakdienst, één cateraar, één beveiligingsdienst et cetera ingehuurd.





GEZONDE VOEDING EN FITNESS

Over het cateringconcept heeft intern een discussie gewoed tussen directie, klankbordgroep en Facilitaire Zaken. De directie wilde het liefst alleen gezonde voeding. Dat past in een bewust gezondheidsbeleid. Wel een fitnessruimte in het kantoor en toch ook vette hap? Dat strookt niet met elkaar, vond de directie. Hollands: 'Maar wat ik in de dagelijkse praktijk zie, is dat de kroket toch erg lekker wordt gevonden. Uiteindelijk is gekozen voor catering met een gezonde inslag, want mensen zijn toch zelf verantwoordelijkheid voor hun voedingsgewoonten.' En zo zie je de keuze in het bedrijfsrestaurant een keur aan lekkere broodjes, soep, kroket, gebak, fruit en (light)desserts.

SCHOONMAKEN DE HELE DAG DOOR

Opvallend is dat in het nieuwe kantoor overdag wordt schoongemaakt. 'Je ziet dan wat wel en niet gebeurt. En als je graag wilt dat er iets wordt schoongemaakt, kun je dat in het vervolg vragen', aldus Hollands. 'Het benadrukt onze gezamenlijke verantwoordelijkheid om het pand schoon te houden. Medewerkers helpen ook zelf mee. Koffiekringen poets je na gebruik van een werkplek zelf weg. Koffiekopjes zetten we zelf terug in de afruimbak van de ontmoetingsplek.'

TELEFONISCHE BEREIKBAARHEID

In een kantooromgeving met flexibele werpplekken ligt de keuze voor mobiele telefonie voor de hand. Projectleider Gerard van Reisen voegt toe: 'En wel telefoons waarmee alle medewerkers, waar ze ook werken, bereikbaar zijn: alleen in het hoofdkantoor, op de decentrale eenheden of juist geheel mobiel.' Er is gekozen voor een techniek waarmee al het dataverkeer voor de computer (internet/e-mail) en de telefoon te combineren is. Medewerkers profiteren hiervan bij de invoering van extra software. 'Als je straks in bespreking bent, zet je de telefoon natuurlijk niet gewoon uit. Dan kun je je voicemail aan zetten, mensen een sms laten sturen of de telefoon

naar een collega doorschakelen. Dat kan geregeld worden via een toepassing op je werkplek. Omgekeerd geldt: heb je een voicemail op je telefoon, dan zie je dat in Outlook. Daarbij hebben we wel de afspraak dat we altijd binnen 24 uur terugbellen.' 'Ook telefoontoestellen en PDA's willen we combineren door een smartphone te introduceren', zegt Van Reisen: 'Dan kunnen medewerkers met één toestel intern via het netwerk bellen en buiten als een GSM gebruiken. Naast bellen kun je ook een agenda bijhouden, mailen, internetten en gegevens opslaan.' De tweede applicatie van het telefonieconcept is de call centre-oplossing voor de afhandeling van belastingzaken. 'Daarmee haal je een grote last bij de telefooncentrale weg. Wat we op den duur mogelijk gaan doen, is het call centre inzetten bij de schouw, verkiezingen en calamiteiten.' Tot slot is er een derde applicatie. Die zorgt voor een automatische melding van een calamiteit bij het waterschap naar de bedrijfshulpverlening (BHV). Is er bijvoorbeeld brand of een ongeluk, dan krijgen de BHV'ers automatisch bericht. 'Deze applicatie geeft op den duur ook mogelijkheden voor externe calamiteiten', zegt Van Reisen. 'Daarvoor is de applicatie flexibel genoeg.' Daarnaast werkt het waterschap aan de telefonische bereikbaarheid. Scoorde het waterschap bij externe klanten in 2005 nog een 6,4 als rapportcijfer, in 2006 was dit al verbeterd tot een 7,5 (7,0 was de doelstelling). In 2007 moet die 7,5 weer gehaald worden. Het nieuwe telefoonsysteem met bijbehorende software én de nieuwe afspraken voor de afhandeling van telefoontjes dragen zeker bij aan een uitstekende telefonische bereikbaarheid.

HELP! EÉN METER KASTRUIMTE PER PERSOON

In een organisatie waar mensen veel van plek wisselen, moet zo weinig mogelijk papier zijn. 'Daarom hebben mensen in het kantoor nog maar één strekkende meter kastplank voor hun werkarchief', vertelde Hollands de medewerkers ruim een jaar voor de verhuizing. Het gaf veel beroering.

'We hebben wel een afspraak gemaakt over het stofzuigen. Dat gebeurt zo veel mogelijk buiten kantooruren. Wat alleen overdag gebeurt is "bijtippend stofzuigen" ofwel hier en daar zuigen. Bijvoorbeeld om een modderspoor weg te werken.'

JOS VERMEULEN,
KLANKBORDGROEPSLID







Hoe moest dat nou? Medewerkers bedachten de gekste dingen: archief dan maar thuis bewaren, in de kofferbak van de auto of in de bibliotheek. Het maakte veel discussie los. Langzamerhand zag je mensen aan het idee wennen. En uiteindelijk haalden veel mensen, veelal met hulp van cluster Documentaire Informatievoorziening, die éne meter. Sommigen met veel gemak, anderen met de nodige moeite. Bij sommige clusters lukte het nog niet, zoals de afdeling Onderhoud die bij de verhuizing 50 meter papier in het oude pand achterliet. Een aantal afdelingen kreeg toestemming om af te wijken van de 1-meter-norm. Bijvoorbeeld de afdeling Belastingen die nog niet helemaal digitaal kan werken.

DIGITALISERING BEGINT MET POST EN ARCHIEF

Als je weinig papier om je heen hebt, moet je wel informatie digitaal kunnen raadplegen. Maar vooral maakt digitalisering het werk efficiënter en effectiever. Ruim voor de verhuizing is aldus begonnen met het digitaliseren van de post en het archief, en kregen medewerkers de gelegenheid er vast mee te oefenen. Voor velen is het best wennen om digitaal te werken. Zelfs voor supergemotiveerde mensen is het niet altijd gesneden koek. Secretaris-directeur Eric Jongmans heeft wel eens verzucht: 'Ik heb me toch op dat digitale postsysteem zitten zweten!' Toch is digitale postbezorging een grote vooruitgang. Programmanager Erik van Vessem: 'Voorheen raakte het zicht op poststukken die de hele organisatie door moesten, geregeld kwijt. Ook duurde het lang voordat iedereen die poststukken had gezien. In het digitale postsysteem zijn de stukken voor iedere geadresseerde altijd en op elke werkplek raadpleegbaar. Langzamerhand begint iedereen de voordelen van digitale post in te zien.' 'Ook voor klanten is de digitale post prettig', vervolgt hij. 'Weet een klant niet wie zijn zaak behandelt of is de betreffende medewerker vrij of ziek, dan kan een willekeurige andere medewerker hem helpen. In ons document managementsysteem Verseon, wat

ook gebruikt wordt voor het archief, is namelijk te zien wie welke post in behandeling heeft en in welke fase het zich bevindt. Digitale postverwerking biedt ook mogelijkheden om bijvoorbeeld te onderzoeken of we de behandeltermijnen wel halen.'

De digitalisering van het archief is eigenlijk al jaren geleden ingezet. Sinds 2003 archiveert cluster Documentaire Informatievoorziening de documenten digitaal. Alleen konden medewerkers ze nog niet via hun computer benaderen. Van Vessem: 'Medewerkers met een zoekvraag stuurden voorheen een mailtje naar het archief. Met een beetje geluk kregen ze de volgende dag het stuk op hun bureau. Tenminste, als het niet was uitgeleend. Bij een complexe zoekvraag duurde het zo een paar dagen om het stuk te krijgen. En dan maar hopen dat je de goede vraag had gesteld en je het goede dossier zou krijgen. Nu zoeken medewerkers zelf in de computer hun documenten op. Stukken zijn snel beschikbaar en nooit uitgeleend.'

INHAALSLAG VOOR ARCHIEF

Met de introductie van het digitale post- en archiefsysteem is de werkdruk voor Documentaire Informatievoorziening (DIV) enorm toegenomen. DIV-medewerkers zoeken weliswaar minder dossiers op, maar er is des te meer werk aan de voorkant van het archiveringsproces. Alle gedigitaliseerde documenten moeten worden omgezet naar de nieuwe applicatie en ook de verzorging van de dagelijkse digitale post vergt veel tijd. Medewerkers kregen tot februari 2006 papieren en digitale post naast elkaar om te wennen aan de digitalie versie. De eerlijkheid gebied te zeggen dat DIV door dit alles achter is geraakt in het digitaliseren van nieuw aangeboden archiefstukken. Tiemen Boes van DIV: 'Maar de DIV-medewerkers zijn supergemotiveerd geraakt, na de eerste onrust over wat er allemaal op hen afkwam.' Boes verwacht dat DIV tot medio 2008 nodig heeft om alle documenten digitaal te maken en de werkprocessen helder te krijgen.



'Door de vleugels heeft het gebouw tot opluchting van velen een kleinschalig karakter. En de robuuste en duurzame materialen passen goed bij een waterschap. Het is een mooi gebouw maar niet overdone. Alleen het atrium had wat mij betreft iets minder gekund. Wat ik wel heel leuk vindt, zijn de peilschalen in de vloerbedekking.'

EEN MEDEWERKER



ZEKER 20.0000 TEKENINGEN GESCAND

De tekeningen waren tot voor kort niet gedigitaliseerd. Voor de verhuizing is er daarom een actie opgezet om alle papieren tekeningen digitaal beschikbaar te maken.

We gaan digitaal werken. Dan moet je ook wat met de tekeningen doen, dacht Rinie van den Anker, clustercoördinator civiele techniek. 'Bij onze directie Zuivering hebben we duizenden tekeningen. Maar sommige afdelingen nog veel meer, zoals tekeningen van gemalen, sluizen en dergelijke. Daarom heb ik voorjaar 2005 het initiatief genomen om met de mensen van onze directie en het hoofd Facilitaire Zaken, de latere projectleider, om de tafel te gaan zitten.'

Uiteindelijk ontstond een organisatiebrede projectgroep met mensen die ook met dit probleem zaten. 'Het mooie was dat er een paar mensen bij waren die al ervaring hadden met het digitaliseren van tekeningen. Ook kregen we inhoudelijke inbreng van een collega van de afdeling Informatisering en Automatisering. In twee bijeenkomsten zijn medewerkers over het project geïnformeerd. 'Over wat we gedaan hadden en hoe ze digitaal met tekeningen kunnen gaan werken. Daar bleek ook dat niet iedereen op de hoogte was.'

Een bedrijf kreeg de opdracht de tekeningen te scannen, in porties van 1000 tegelijk. Het werden er liefst 20.000. Grofweg de helft moest ook nog worden geregistreerd voor het archief. Eind september 2006 was het project afgelopen. 'We hebben wel nazorg geleverd. Want bij het opruimen voor de verhuizing doken er hier en daar nieuwe tekeningen op. Ook de mensen die niet van de scanoperatie wisten kregen alsnog een kans.'

Al zijn de tekeningen gedigitaliseerd, papieren versies blijven geregeld nodig. Van den Anker: 'Ons cluster houdt een aantal vrijwel dagelijks te raadplegen tekeningen analoog in de kast. Hiervoor hebben we extra kastruimte gekregen. Verder hebben we enkele bureaus met kaartuitlegruimte. Maar het zou

me niet verbazen als we op den duur steeds minder analoge kaarten gebruiken. De ontwikkelingen in de kwaliteit van digitale tekeningen, de software en de mogelijkheden om te plotten gaan snel. Dan kunnen van die extra drie kasten er wel weer één of twee weg.'

NOG MEER DIGITALISERINGSPROJECTEN

Digitalisering van de post en het archief is misschien wel het belangrijkste, maar er zijn meer digitaliseringsprojecten ingezet, met als doel om allerlei informatie maar één keer vast te leggen en om gegevens gemakkelijker beschikbaar te maken voor de buitenwereld. Het gaat om bijvoorbeeld digitalisering van de financiële processen, van bestuursstukken en de vergunningverlening.

Met het verbeteren van de financiële processen met de applicatie Fluvio is een start gemaakt. Het zal uiteindelijk leiden tot werkbesparing in de inkoop en in de fiattering van facturen. Nu duurt de aanschaf van spullen nog relatief lang door de te bewandelen stappen. Erik van Vessem, programmamanager: 'In de nieuwe situatie is die lijn veel korter. Medewerkers bestellen in een webshop en zien zelf of ze daarvoor nog genoeg budget in de persoonlijke portefeuille hebben.'

Bestuursstukken op een speciale plaats op het intranet levert ook veel voordelen op. 'De bestuurs- en directieleden kunnen straks te allen tijde de voortgang van stukken volgen en medewerkers hebben inzicht in de besluitvorming door directie en bestuur. Openbare bestuursstukken staan al voor publiek op onze website.'

Uiteindelijk moet de klant via het internet kunnen zien in welk stadium van behandeling een vergunningaanvraag is, welke stappen er nog moeten worden doorlopen en wanneer hij een antwoord tegemoet kan zien. Met digitalisering en automatisering van de vergunningverlening is veel aan klantvriendelijkheid en transparantie te winnen. Het waterschap krijgt meer inzicht in de behandeltermijnen en kan indien gewenst beter de snelheid van die termijnen

reguleren. Voor de handhaving biedt digitalisering ook grote voordelen. Handhavers zijn zo altijd op de hoogte van verleende ontheffingen en weten dan of ze wel of niet moeten optreden.

Van Vessem: 'Veel medewerkers dachten aanvankelijk dat een verregaande automatisering van de vergunningverlening niet kon, omdat elke aanvraag uniek zou zijn. Maar aan elke aanvraag blijken toch veel standaardhandelingen te zitten. Die kun je dus automatiseren. Wat je overhoudt zijn specifiek af te handelingen aspecten. De automatisering vraagt van medewerkers een nieuwe manier van handelen. Voor de klant levert het meer inzicht en een snellere behandeling op.'



ERIK VAN VESSEM



'Je moet even iets weggooien, maar je merkt dat 't gaat werken. Door de digitale structuur die we terugkrijgen, kun je eigenlijk alles veel gemakkelijker en sneller vinden.'

RINIE VAN DE ANKER





Colofon

PARTICIPANTEN

3d tradelink BV, Breda

AGS Architecten & Planners BV, Arnhem/Heerlen

Armstrong Floor Products Nederland, Waalwijk

Bruynzeel Interfinish BV, Roosendaal

CKJ Consultancy, Vlaardingen
Organisatie, communicatie & huisvesting

Dehullu Sign Systems BV, Ochten

Grasveld & Fleuren, Culemborg
Bureau voor tuin- en landschapsarchitectuur

Grontmij | Technical management, Amersfoort
Advisering voor alle gebouwgebonden installaties
Grontmij | Kats & Waalwijk, Gorinchem
Bouwdirectie

Grontmij (regio mid west), Houten
Projectmanagement

Imtech Utiliteit West BV, Capelle aan den IJssel

Kroeze BV, Beesd
Aannemersbedrijf grond & wegen

MK2 Audiovisueel, Breda

Saint-Gobain Ecophon BV, Etten-Leur
Akoestische plafond- en wandsystemen

Soons Interieurbouw, Schimmert

Vepa, Hoogeveen
Kantoor- en projectmeubelen



Waterschap Rivierenland

De Blomboogerd 1 | 4003 BX Tiel
Postbus 599 | 4000 AN Tiel
Telefoon (0344) 64 90 90
www.waterschaprivierenland.nl

TEKST

Ria Dubbeldam, Grafisch Atelier Wageningen

FOTOGRAFIE

Peter Blik, Nijmegen (*portretten en nieuwbouw*)
Wim Vink, Waterschap Rivierenland Tiel (*bouw*)

GRAFISCH ONTWERP

Het Lab grafisch ontwerpers BNO, Arnhem

LITHOGRAFIE

Nauta en Haagen BV, Oss

DRUK

de Groot drukkerij BV, Goudriaan

BINDWERK

Stokkink's Boekbinderij BV, Amsterdam

PAPIER

Arctic the Volume FSC 150 g/m²

LETTERS

Our Type Arnhem, TheSans Office

Deze uitgave is mede tot stand gekomen door
InAxis, Commissie Innovatie Openbaar Bestuur van
het ministerie van Binnenlandse Zaken



ISBN 978-90-811637-1-2

© 2007 Waterschap Rivierenland

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave
mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een
geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar
gemaakt in enige vorm of op enige wijze zonder
voorafgaande toestemming van Waterschap
Rivierenland.







